RICHARD MOORE, MI6
‘UN MONDE DIVISÉ OÙ TOUT EST INCERTAIN’
PAGE 15

TECHNOLOGIE
LES PROCHAINS SECTEURS DE DOMINATION DE LA CHINE
PAGE 8

DÉSINFORMATION
LES QUATRE CAVALIERS DE L’INFOCALYPSE
PAGE 12

AUTHENTICITÉ
DOIS-JE ÊTRE VRAIMENT MOI-MÊME AU TRAVAIL ?
PAGE 13

Le nouvel Economiste

“Savoir aujourd’hui pour comprendre demain”

DÉCOUVREZ EN PAGE 3
la nouvelle résidence signée
RISING STONE

N°2298 | HEBDOMADAIRE | WWW.LENOUVELECONOMISTE.FR | VENDREDI 12 DÉCEMBRE 2025 | 5 €

Autonomie stratégique

Stabilité ouest-africaine, la fin du réflexe français

Avec la riposte réussie de la Cedeao contre la tentative de putsch au Bénin, une nouvelle grammaire de sécurité s’installe

SUD GLOBAL,
ANAS ABDOUN

Dans la nuit du 7 au 8 décembre, Cotonou a vacillé: des militaires se sont brièvement emparés de la télévision publique pour annoncer la destitution du président Patrice Talon, avant que l’armée ne reprenne la main. Le chef de l’État a parlé d’une *“trahison”*, promettant des poursuites, tandis que les forces de sécurité traquaient les putschistes en fuite. L’épisode, vite circonscrit, n’en est pas moins révélateur: la stabilisation ne s’est pas jouée sous parapluie français, mais dans un cadre ouest-africain, avec un rôle moteur du Nigeria.

Car cette fois, ce sont Abuja et la Cedeao (Communauté économique des États de l’Afrique de l’Ouest) qui ont donné le tempo. Dans les heures ayant suivi la tentative, le Nigeria, puissance militaire et économique du bloc, a annoncé des frappes aériennes pour *“disloquer”* les putschistes, tandis que la Cedeao activait un déploiement régional pour soutenir l’ordre constitutionnel béninois. Ce choix de méthode n’est pas anodin: il entérine une normalisation… p. 14

GRAND PARIS

L’actualité des départements d’Ile-de-France p. 17

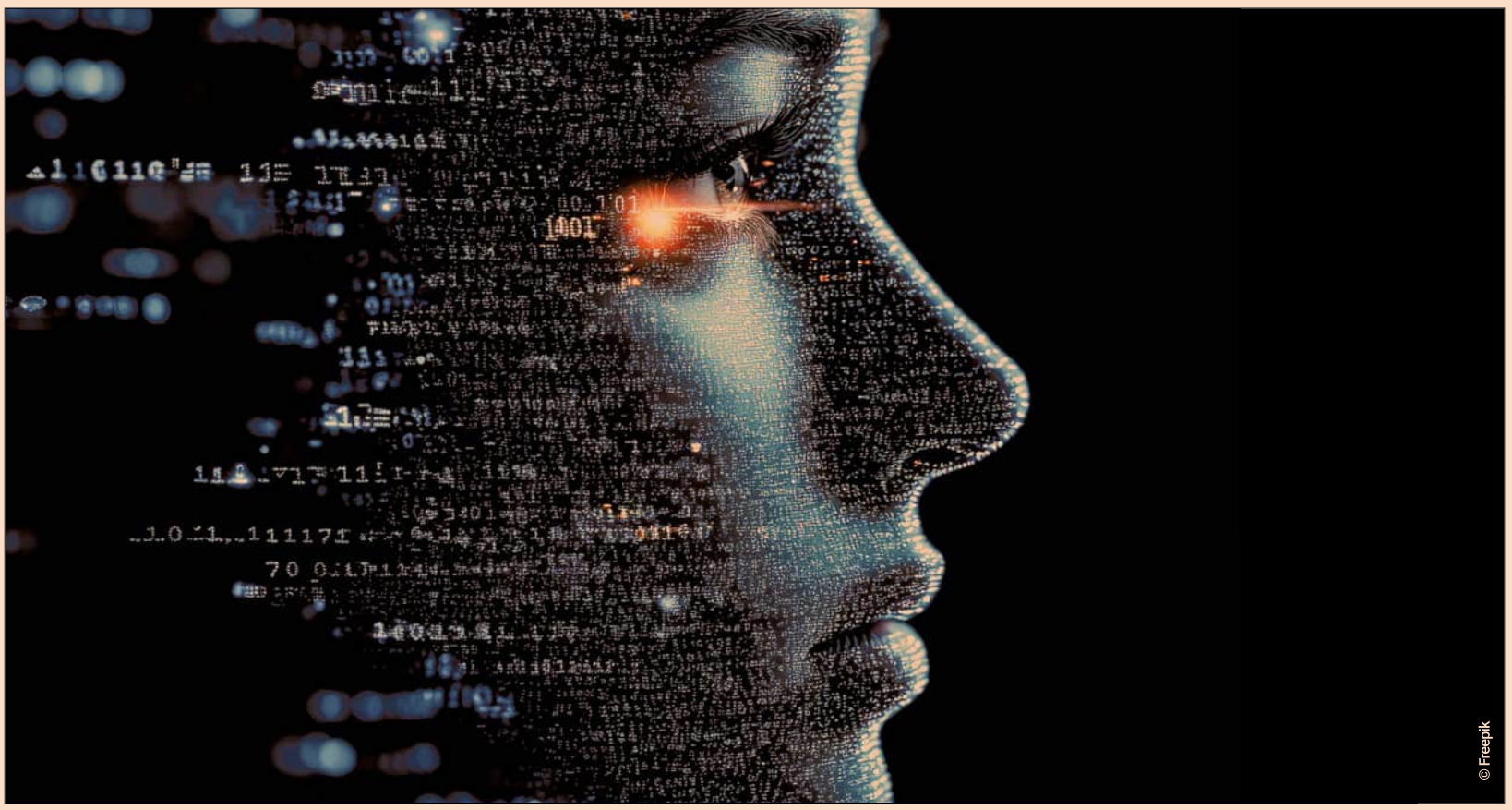
ANNONCES LEGALES

P. 21
Tél. 01 75 444 117 - lenouveleconomiste.fr
annonceslegales@nouveleconomiste.fr

L 12925 - 2298 - F: 5,00 €

IA, les premières menaces sur l’emploi

Pourquoi les codeurs et les agents des centres d’appels sont particulièrement vulnérables à la technologie



Un facteur qui rend ces deux professions particulièrement propices à l’IA est l’abondance de données disponibles pouvant être utilisées pour entraîner les modèles

Il est de plus en plus courant que les patrons vantent leurs efforts en matière d’intelligence artificielle tout en procédant à des licenciements. Le mois dernier, Enrique Lores, directeur général de HP, a déclaré que le fabricant d’ordinateurs supprimerait environ 5000 emplois dans les trois ans à venir, car il intégrait “l’IA dans tout ce que nous faisons”. Le même jour, Marguerite Bérard, directrice de la banque néerlandaise ABN Amro, a annoncé à son tour des licenciements massifs, déclarant que son entreprise “adopte l’IA… p. 2

Face au trio suprémaciste

Comment sauver l’Europe de la vassalisation

Seule la radicalité sur les normes et les lois de la concurrence pourra empêcher l’étranglement par la Chine, les États-Unis et la Russie

ECONOMIE ET POLITIQUE,
LA CHRONIQUE DE JEAN-MICHEL LAMY

Quand le continent européen se penche sur son passé proche, il ne découvre que le grand effacement d’un paysage familier. Les proclamations de victoires économiques révèlent soudain leur part de faux-semblant. La supériorité affichée du modèle “sociétal” ne portait que le masque d’une arrogance vide de sens sur les autres continents. Comment empêcher l’étranglement par trois régimes suprémacistes qui convergent pour piétiner les valeurs de l’Union européenne (UE)? Ce trident est géographique pour la Russie, commercial pour la Chine… p. 4

Où tout cela mènera-t-il ?

Comment Patrick Drahi a pressuré une nouvelle fois ses prêteurs

La restructuration de dette d’Altice, la plus chaotique au monde, devient de plus en plus turpide

Après des années d’expansion financée par l’endettement, Altice s’est scindé en trois entités. Depuis 2018, la branche américaine de l’empire des télécommunications est devenue indépendante. Sous un réseau d’entités basées au Luxembourg se trouvent Altice… p. 10

Prospective

Les robotaxis et la métamorphose de l’économie urbaine

Le boom des voitures autonomes approche, et son impact sera tentaculaire sur les villes de demain

L’économie des villes reflète la façon dont leurs habitants s’y déplacent. Or d’ici peu, celle-ci va connaître son changement le plus spectaculaire depuis l’invention de l’automobile il y a plus d’un siècle. Les robotaxis qui transportent aujourd’hui de manière… p. 6

Cols blancs

IA, les premières menaces sur l'emploi

Pourquoi les codeurs et les agents des centres d'appels sont particulièrement vulnérables à la technologie

Il est de plus en plus courant que les patrons vantent leurs efforts en matière d'intelligence artificielle tout en procédant à des licenciements. Le mois dernier, Enrique Lores, directeur général de HP, a déclaré que le fabricant d'ordinateurs supprimerait environ 5000 emplois dans les trois ans à venir, car il intégrait *"l'IA dans tout ce que nous faisons"*. Le même jour, Marguerite Bérard, directrice de la banque néerlandaise ABN Amro, a annoncé à son tour des licenciements massifs, déclarant que son entreprise *"adopte l'IA pour améliorer les services à la clientèle et réduire les coûts"*. Selon Challenger, Gray & Christmas, un cabinet spécialisé dans la gestion de carrière, l'IA a été citée comme cause dans un cinquième des licenciements annoncés par les entreprises américaines en octobre.

© Freepik

Codage et service client impliquent de nombreuses tâches répétitives, et ceux qui les effectuent n'ont pas besoin d'une compréhension approfondie de l'entreprise.

Posture ou réalité ?

Il s'agit en grande partie d'une posture. Une entreprise fait meilleure figure si elle attribue les réductions d'effectifs à ses prouesses technologiques plutôt qu'à un recrutement excessif pendant la pandémie. Jusqu'à présent, les preuves que l'IA modifie profondément le marché du travail restent faibles.

Un facteur qui rend ces deux professions particulièrement propices à l'IA est l'abondance de données disponibles pouvant être utilisées pour entraîner les modèles

Mais cela pourrait changer lorsque les entreprises adopteront cette technologie à plus grande échelle. Au cours des dernières années, de nombreux chercheurs ont tenté d'identifier les emplois les plus menacés en spéculant sur les types de tâches que l'IA de type ChatGPT sera capable d'accomplir le mieux, et en déterminant où ces tâches sont les plus répandues. Une autre approche consiste à examiner les emplois où l'adoption de l'IA progresse déjà rapidement et à réfléchir à ce qui les relie. Deux d'entre eux se distinguent particulièrement.

Codage et services clients, des domaines pionniers

Le premier est la programmation informatique. Selon les données du forum en ligne Stack Overflow, environ deux tiers des codeurs déclarent utiliser un outil d'IA au moins une fois par semaine. GitHub Copilot, un outil de codage de Microsoft, compte 26 millions d'utilisateurs dans le monde. Les dépenses en capital-risque (VC) affluent vers des concurrents tels que Windsurf et Cursor. Selon Anthropic, un créateur de modèles IA, un tiers des requêtes envoyées à son chatbot concernent la programmation informatique.

Le deuxième domaine est le service client. Une enquête menée par le cabinet d'études Gartner a révélé que 85 % des responsables du service client prévoyaient d'expérimenter l'IA cette année. Des entreprises telles que le géant informatique IBM ou la compagnie aérienne allemande Lufthansa intègrent cette technologie dans leurs opérations de service client. Les investisseurs en capital-risque soutiennent également des start-up spécialisées dans l'IA qui ciblent ce secteur, telles que Cresta et Sierra, bien qu'ils s'y intéressent moins qu'au codage. Le cours de l'action de Teleperformance, une société française de sous-traitance de services client, a chuté de 75 % depuis le lancement de ChatGPT en 2022, dans un contexte de bouleversements imminents.

Des tâches répétitives et peu sensibles au contexte

Qu'est-ce qui relie ces emplois ? Considérons d'abord la nature du travail. Les deux impliquent de nombreuses tâches répétitives, mais c'est aussi le cas de nombreux autres emplois. De plus, les tâches effectuées par les codeurs et les agents des centres d'appels ont tendance à être "peu contextuelles", ce qui signifie que ceux qui les effectuent n'ont pas besoin d'une compréhension approfondie de l'entreprise, note Kabeh Vaziri, de Gartner. Elles sont également "facilement vérifiables": les programmeurs peuvent tester des morceaux de code pour s'assurer qu'ils fonctionnent; les superviseurs des centres d'appels peuvent vérifier si le problème d'un client a été résolu et s'il est satisfait après l'interaction.

Un deuxième facteur qui rend ces deux professions particulièrement propices à l'IA est l'abondance de données disponibles pouvant être utilisées pour entraîner les modèles. Github Copilot dispose d'une énorme base de données de code à partir de laquelle il peut apprendre; les services clientèle disposent souvent de plusieurs années de transcriptions. D'autres informations, telles que les "votes positifs" dans les forums de codage, peuvent aider le système d'IA à évaluer une réponse et à améliorer le modèle.

Les prochains territoires de conquête

Un troisième point commun est que ces deux professions constituent des cibles de choix pour les entreprises d'IA, ce qui encourage les investissements dans des logiciels sur mesure. Aux États-Unis, 3 millions de personnes travaillent dans le service client, généralement dans des centres d'appels, et 2 millions d'autres sont développeurs de logiciels. Si l'on exclut les emplois manuels, ces deux professions figurent parmi les cinq plus courantes du pays.

Les liens entre le codage et le service client donnent des indices sur les prochains domaines dans lesquels l'IA pourrait se développer. Les banquiers et avocats juniors, moins nombreux mais grassement rémunérés, sont déjà dans le collimateur des start-up. De plus, le coût d'utilisation de l'IA chute à mesure que les modèles et le matériel deviennent plus efficaces, ce qui pourrait conduire à un élargissement des domaines ciblés. Dans le même temps, les grandes entreprises s'affairent à trier leurs données cloisonnées et désorganisées, ce qui devrait contribuer au développement d'outils personnalisés pour les cols blancs. L'IA de demain sera probablement à la fois plus spécialisée et plus répandue. Lorsque cela se produira, les patrons qui reprochent à la technologie d'être responsable des licenciements seront de moins en moins crédibles.

THE ECONOMIST

Les liens entre le codage et le service client donnent des indices sur les prochains domaines dans lesquels l'IA pourrait se développer. Les banquiers et avocats juniors, moins nombreux mais grassement rémunérés, sont déjà dans le collimateur des start-up.

© 2025 The Economist Newspaper Limited. All rights reserved. Source The Economist, traduction Le nouvel Economiste, publié sous licence. L'article en version originale: www.economist.com.

Le nouvel Economiste
Affaires publiques, Entreprises, Économie sociale
Journal d'analyse et d'opinion paraissant le vendredi

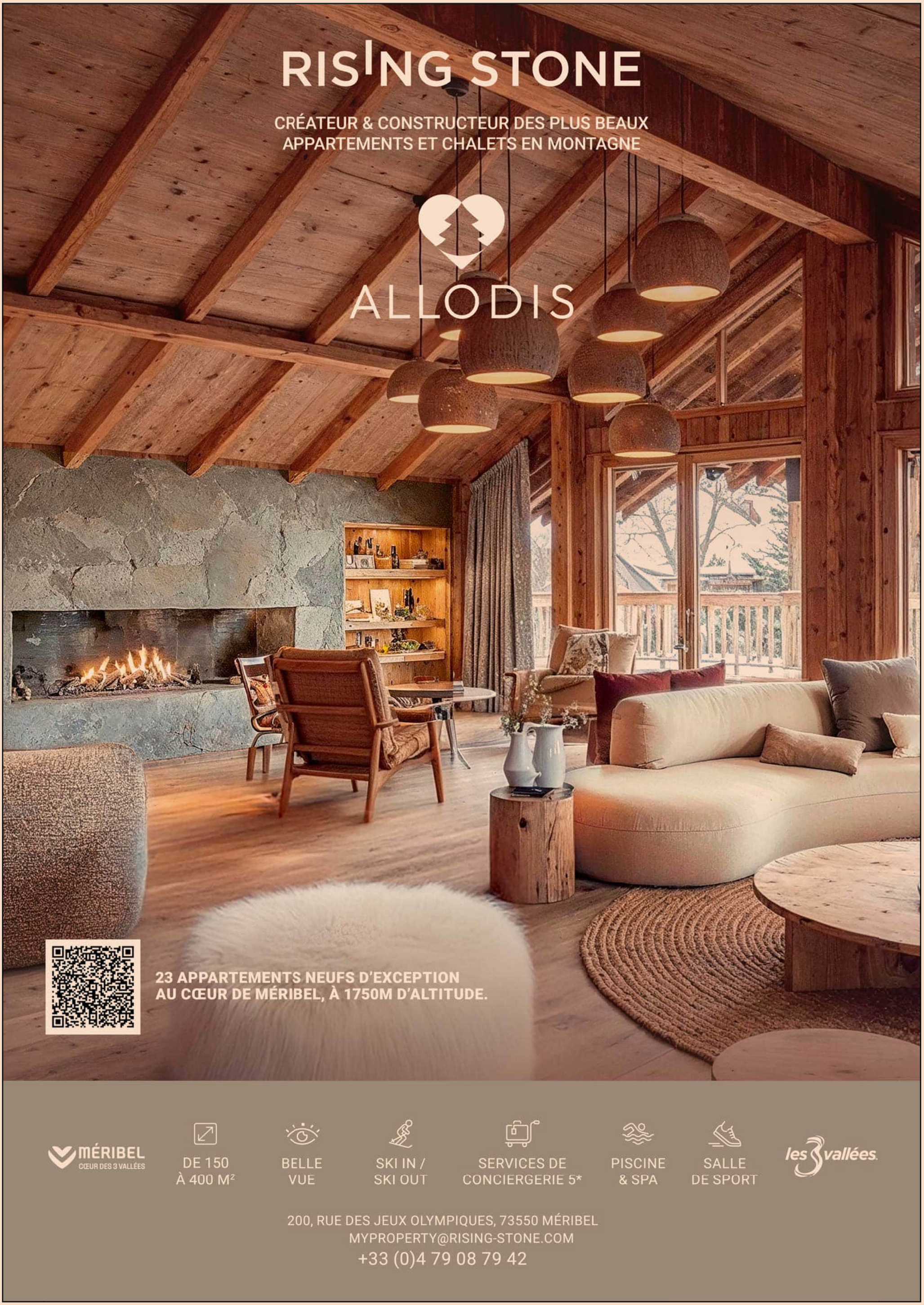
28 avenue de Messine
75008 Paris
E-mail : prenom.nom@nouveleconomiste.fr
Abonnement : abonnements@nouveleconomiste.fr

Henri J. Nijdam,
directeur de la publication et de la rédaction
henri.nijdam@nouveleconomiste.fr

Rédaction en chef : Jean-Michel Lamy, Édouard Laugier, Philippe Plassart - **Journalistes, chroniqueurs & éditorialistes** : www.lenouveleconomiste.fr - **Coordination dossiers** : Marie-Line Lybrecht - **Secrétariat de rédaction** : Aurélie Percheron - **Edition Web & Print** : Clément Guéraud 01 76 21 40 84, Anaïs Russo - **Marketing & développement** : Gustave Cozzolino, Arthur Lescureux - **Diffusion** : Filomena Dos Santos Rodrigues, 01 58 30 83 64 - **Publicité** : Direction commerciale : Jonathan Grain 01 75 444 111 - Sophie Vinceneux, Benoît Cochet - **Services de formalités** : MaLegalTech : 01 75 444 106 - **Annonces légales, juridiques et judiciaires** : Juripresse - Antoine Wieczorek 01 75 444 116 - **Gestion** : Isabel Martins 01 75 444 104

Société Nouvelle du Nouvel Économiste S.A. au capital de 37 000 euros. Président : Bruno Ledoux ; directeur général, Alexandre Almajeanu. Principal actionnaire : BLHM, MB Participations. - Financière Nouvel Eco, S.A. au capital de 4 098 590 euros, une participation de Media Capital S.A. : Président, directeur général: Henri J. Nijdam. Administrateurs: Alexandre Almajeanu, Jean-René Tancrède. Imprimerie-RAS, 6 Av. de Tissonvilliers, 95400 Villiers-le-Bel. Dépôt légal: janvier 1993. Numéro de commission paritaire: 0727 C 85258. ISSN : 0395-6458.

Ne pas jeter sur la voie publique


RISING STONE
CRÉATEUR & CONSTRUCTEUR DES PLUS BEAUX
APPARTEMENTS ET CHALETS EN MONTAGNE
ALLODIS
23 APPARTEMENTS NEUFS D'EXCEPTION
AU CŒUR DE MÉRIBEL, À 1750M D'ALTITUDE.
MÉRIBEL
CŒUR DES 3 VALLÉES
DE 150
À 400 M²
BELLE
VUE
SKI IN /
SKI OUT
SERVICES DE
CONCIERGERIE 5*
PISCINE
& SPA
SALLE
DE SPORT
les 3 vallées
200, RUE DES JEUX OLYMPIQUES, 73550 MÉRIBEL
MYPROPERTY@RISING-STONE.COM
+33 (0)4 79 08 79 42

Face au trio suprémaciste

Comment sauver l'UE de la vassalisation

Seule la radicalité sur les normes et les lois de la concurrence pourra empêcher l'étranglement par la Chine, les États-Unis et la Russie

ECONOMIE ET POLITIQUE,
LA CHRONIQUE DE JEAN-MICHEL LAMY

Quand le continent européen se penche sur son passé proche, il ne découvre que le grand effacement d'un paysage familier. Les proclamations de victoires économiques révèlent soudain leur part de faux-semblant. La supériorité affichée du modèle "sociétal" ne portait que le masque d'une arrogance vide de sens sur les autres continents. Comment empêcher l'étranglement par trois régimes suprémacistes qui convergent pour piétiner les valeurs de l'Union européenne (UE)? Ce trident est géographique pour la Russie, commercial pour la Chine, civilisationnel pour les États-Unis. À chaque fois, la surprise est totale.

Ce trident est géographique pour la Russie, commercial pour la Chine, civilisationnel pour les États-Unis. À chaque fois, la surprise est totale.

Chine-UE, une spectaculaire inversion des rôles

Pour éviter la surprise "finale", l'urgence vitale est de trouver les programmations gagnantes sur les dix prochaines années. C'est vrai au niveau national comme au niveau européen tant ils sont imbriqués. Ce qui est une difficulté supplémentaire sur le chemin de la non-vassalisation du continent. Le projet d'avenir qui appartient à tous est entièrement à écrire. Le cercle renforcé d'une union des forces à Vingt-sept est loin d'être avalisé. En revanche, la probabilité d'élections menant au pouvoir des partis opposants à toute agrégation constructive autour de Bruxelles est en constante progression. Sous les encouragements de l'administration de la Maison-Blanche. La Hongrie et la République tchèque en sont deux exemples.

Lors d'une visite d'État récente en Chine, début décembre, Emmanuel Macron a expérimenté tous les contours d'une riposte globale quasiment infaisable. L'axe de la résilience européenne est d'autant plus incertain à trouver que le modèle de gouvernance équilibrée n'a aucune prise sur les adversaires. La charte des droits fondamentaux n'est pas conquérante. Au point que le président de la République a menacé Pékin de faire du Donald Trump. Le monde à l'envers!

La "saillie Macron" restera dans les annales du changement de monde. Affolé par la liquidation de l'industrie européenne et française par le "made in China", le président de la République a d'abord agité devant Xi Jinping, son homologue, la possibilité d'instaurer de violents droits de douanes sur les marchandises de l'empire du Milieu. Il a ensuite plaidé pour l'importation en UE d'investissements innovants. L'inversion des rôles est spectaculaire. L'Europe est prête à prendre le statut de sous-traitant de la technologie chinoise.

Attaques croisées: Washington-Moscou et Pékin

C'est l'effet indirect d'une Amérique "trumpienne" qui a choisi de torpiller l'organisation juridique de l'UE. Le dernier épisode a jeté un grand froid. La stratégie de sécurité nationale communiquée le 5 décembre prédit un continent européen "méconnaissable dans vingt ans ou moins". Pronostic: "le déclin économique sera éclipsé par la perspective réelle et plus abrupte d'un effacement civilisationnel". La Maison-Blanche entend substituer à la forme la plus avancée des règles de droit dans le concert international "sa" réalité alternative à base de rapports de force. Le président de la Fondation Robert Schuman, Jean-Dominique Giuliani, estime que la posture américaine *"constitue une attaque en règle contre la démocratie jugée inefficace, inadaptée, inique et élitiste"*.

© Freepik

L'axe de la résilience européenne est d'autant plus incertain à trouver que le modèle de gouvernance équilibrée n'a aucune prise sur les adversaires.

Cette approche conduit tout naturellement à un pas de deux Washington-Moscou. Il se mesure à la façon dont les équipes de Donald Trump veulent tordre le bras du président ukrainien, Volodymyr Zelenski, pour un accord sur le plan de paix avec la Russie. Pertes de territoires et désarmement de fait en sont les constituants. Pendant ce temps, la "coalition des volontaires", en soutien de Kiev autour des Européens, reste littéralement tétanisée.

La troisième menace – la chinoise – paraît d'entrée de jeu beaucoup plus pacifique. Elle est tout aussi redoutable. Pour les seuls biens manufacturés, l'excédent chinois pourrait atteindre cette année les 2000 milliards de dollars (l'excédent commercial global émarge à 1000 milliards). Le "douanier Trump" n'a entraîné que des détournements de trafic du territoire américain. De fait, l'empire du Milieu coule le modèle industriel européen. Dans cette affaire, la responsabilité des dirigeants européens est engagée de longue date. Les négociateurs de l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) n'ont rien compris aux conséquences qui allaient advenir. Les Européens ont accepté sans limite les produits chinois subventionnés par un système opaque pendant que Bruxelles traquait au sein de l'UE la moindre aide d'État. Le vote populiste d'aujourd'hui puise sa dynamique dans ces errements anciens et dans une dégradation accélérée par la soudaine supériorité technologique de Pékin dans plusieurs secteurs stratégiques.

La fin de la "norme juste" dans un univers dérégulé

La position très inconfortable de l'UE et de ses voisins, Grande-Bretagne et Suisse notamment, est décuplée parce qu'en face ce sont trois régimes politiques de même inspiration dictatoriale. Est-il légitime de mettre les États-Unis dans cette catégorie? Les élections de mi-mandat donneront un début de réponse. Dans tous les cas de figure, les Européens sont pris à revers sur leur propre logiciel de fonctionnement. Finie la prétention à devenir le phare de la "norme juste" dans un univers dérégulé.

Pour inventer l'avenir, les militaires font appel à la science-fiction. Ils parlent du "rôle des imaginaires dans la pensée stratégique". La lecture de revues comme 'Futuribles', qui place l'anticipation au service de l'action, est un éveilleur précieux. En France, les armées sont les seules à bénéficier "pour de bon" d'une programmation de leurs crédits. L'extrême difficulté de la France à penser ses propres trajectoires en matière budgétaire ou énergétique, même à environnement constant, laisse perplexe. La radicalité doit être aussi européenne, sur la gestion des normes, sur la refonte des lois de la concurrence, sur l'érection de barrières tarifaires extérieures. Pour renverser positivement les tendances négatives, il faut renverser la table. Y compris en abaissant drastiquement les barrières internes au marché intérieur. À rebours de l'orientation des votes populistes. À mille lieux aussi des votes à l'Assemblée nationale d'un déficit de la Sécurité sociale de 23 milliards d'euros financé par la dette.

Le Billet

Les leçons du crash d'anticipation de France Stratégie

La possibilité d'une rupture provoquée par tel ou tel acteur, interne ou externe, ne semblait pas envisageable

'Quelle France dans dix ans? Repères pour 2025'. Ce document, publié en juin 2014, affichait alors les convictions de France Stratégie pour les dix années à venir. Ce qui frappe, c'est la confiance naïve dans l'amplification des tendances à l'œuvre. La possibilité d'une rupture provoquée par tel ou tel acteur, interne ou externe, ne semblait pas envisageable. En cela, 'Repères pour 2025' est une magnifique leçon d'humilité pour le temps présent. La France, et l'UE, sa compagne pour certaines missions, doivent envisager pour les dix ans à venir une série de retournements majeurs. Jusqu'à changer les doctrines à l'œuvre actuellement.

L'analyse part du constat que "nos concitoyens sont considérablement plus inquiets pour l'avenir de leur pays que pour eux-mêmes". Suit l'énoncé de huit grands chantiers qui ont en quelque sorte guidé les grandes orientations des politiques publiques. Trois têtes de chapitres sont un parfait reflet de l'état d'esprit souhaité. Il est question d'un État entreprenant et économe, d'une société décloisonnée et ouverte sur le monde, d'un modèle social lisible et inclusif. Trois objectifs louables certes, mais aux trajectoires trop reproductrices d'un confort de naïveté. Un, la priorité doit aller à l'agilité de l'initiative privée, pas à un État engoncé dans le poids de structures publiques. Deux, il importe de fixer des limites au champ libre laissé à l'entrée des marchandises dans le pays. Trois, à l'heure de la montée en force des identités le concept "d'inclusif" prête à confusion.

Le parti pris de la perspective optimiste de l'avenir se mesure par la formulation "être parmi les dix pays de l'OCDE où l'on vit le mieux". Aujourd'hui le vocabulaire mieux approprié serait "où l'on résiste le mieux". Il eût fallu s'en servir dix ans auparavant pour inciter les gouvernements à la mobilisation de la population. Que les citoyens accèdent au rang de sybarites heureux ne remplace pas pour l'État l'exigence de tenir son rang dans un monde de rapports de force. ■

J-M. L.

La posture américaine "constitue une attaque en règle contre la démocratie jugée inefficace, inadaptée, inique et élitiste"

TRANSFORMEZ VOS FACTURES EN CASH
EN MOINS DE 24H* POUR BOOSTER
LA CROISSANCE DE VOTRE ENTREPRISE
*Le financement des factures se fait en moins de 24 heures en moyenne, voir plus d'informations sur le site de BNP Paribas Factor : https://factor.bnpparibas.
Vos factures ont de la valeur, n'attendez plus leur paiement. BNP Paribas Factor accompagne votre activité en finançant vos factures en moins de 24 heures*.
BNP PARIBAS
FACTOR
La banque d'un monde qui change

BNP Paribas Factor S.A., au capital de 5 718 272 euros – RCS Paris 775 675 069 - TVA FR 69 775 675 069. Siège social : BNP Paribas Factor - Immeuble Allegro - 160-162 Boulevard Macdonald - ZAC Claude-Bernard - 75019 Paris. Le contenu de ce document est exclusivement la propriété de BNP Paribas Factor S.A. Toute reproduction sans autorisation expresse et préalable de BNP Paribas Factor S.A. est interdite. Document non contractuel. Création : BNP Paribas Factor. Ne pas jeter sur la voie publique. N° Ademe : FR200182_01XHWE.

Prospective

Les robotaxis et la métamorphose de l'économie urbaine

Le boom des voitures autonomes approche, et son impact sera tentaculaire sur les villes de demain

L'économie des villes reflète la façon dont leurs habitants s'y déplacent. Or d'ici peu, celle-ci va connaître son changement le plus spectaculaire depuis l'invention de l'automobile il y a plus d'un siècle. Les robotaxis qui transportent aujourd'hui de manière autonome des passagers dans la région de la baie de San Francisco ou à Los Angeles ont beau ressembler à des voitures ordinaires, avec juste quelques capteurs disgracieux en plus, leur fonctionnement obéit à des contraintes différentes de celles des véhicules dont les conducteurs sont humains. Au fur et à mesure qu'ils vont se généraliser, les robotaxis remodèleront les villes en conséquence.

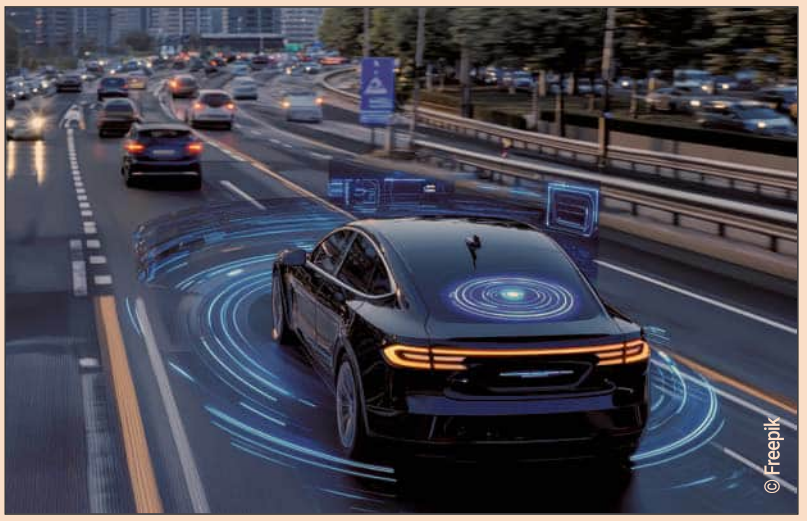
Une part de marché croissante

L'année prochaine, les robotaxis seront de plus en plus difficiles à ignorer. Google prévoit d'étendre son offre, Waymo, à des villes comme Miami et Washington. Londres marquera le premier jalon de l'expansion internationale de l'entreprise. Google y sera en concurrence directe avec Uber, qui s'apprête également à lancer une offre de véhicules autonomes dans la ville. L'expérience de San Francisco laisse penser que la réticence du public et des régulateurs, obstacle majeur dans de nombreuses villes, peut être surmontée. En 2023, lorsque les Waymo ont fait leur apparition dans les rues de la ville, une petite majorité de résidents était opposée aux robotaxis. Aujourd'hui, les deux tiers y sont favorables.

En 2023, lorsque les Waymo ont fait leur apparition dans les rues de la ville, une petite majorité de résidents était opposée aux robotaxis. Aujourd'hui, les deux tiers y sont favorables.

Les villes pionnières donnent un aperçu des changements auxquels s'attendre ailleurs. La sécurité routière devrait s'améliorer : les Waymo sont impliqués dans dix fois moins d'accidents graves que le conducteur humain moyen. Jusqu'à présent, du moins à San Francisco, leur implantation n'a pas entraîné de pertes d'emplois parmi les chauffeurs de taxi ou les sociétés de VTC. Les robotaxis opèrent dans le haut de gamme du marché. Un trajet avec Waymo coûte en moyenne environ un tiers de plus qu'un service de VTC, ce qui reflète le choix par l'entreprise de voitures de luxe, les Jaguar, et les coûts de recherche à amortir. Malgré le prix du trajet, la part de marché des robotaxis augmente rapidement.

Ce n'est qu'un début. Ils sont actuellement déficitaires, mais les robotaxis devraient devenir beaucoup moins chers. Leur atout le plus important est aussi le plus évident : personne n'est à leur volant. L'économie sur laquelle ils reposent diffère du tout au tout de celle des taxis ou des voitures classiques. Contrairement aux taxis, le coût par trajet peut être faible. Le passager n'a plus besoin de rémunérer le chauffeur à un tarif horaire qui justifie son effort. Bien que les robotaxis doivent encore être rechargés, entretenus, nettoyés, etc., les frais sont bien moindres. Contrairement aux voitures classiques, les robotaxis ne restent pas inutilisés la majeure partie de la journée, ce qui signifie que leur coût principal (l'investissement nécessaire à leur construction) peut être réparti sur des trajets plus nombreux. Ces coûts diminueront encore lorsque les flottes commenceront à être produites à grande échelle. Les constructeurs automobiles pourront jouer sur la forme des voitures, qui n'auront plus besoin d'accueillir un conducteur. Tesla, l'entreprise d'Elon Musk, recherche un moyen d'utiliser uniquement des caméras plutôt que des capteurs lidar *["laser imaging detection and ranging", télédétection par laser, ndt]*, plus chers.



Leur atout le plus important est aussi le plus évident : personne n'est à leur volant. L'économie sur laquelle ils reposent diffère du tout au tout de celle des taxis ou des voitures classiques.

Embouteillages et baisse des recettes municipales à prévoir

Ainsi, l'économie liée à la possession d'une voiture, même autonome, sera modifiée. Dans les zones rurales, où la densité de population peut être insuffisante pour soutenir un réseau de robotaxis, la situation ne changera sans doute pas beaucoup. Mais posséder une voiture pourrait perdre de son attrait pour de nombreux citadins et habitants de banlieue. Un ménage américain consacre en moyenne 15 % de ses dépenses à l'entretien d'un véhicule. Pour qui n'est pas passionné d'automobile, il sera tentant de réduire drastiquement cette dépense.

Un monde où les transports urbains ne coûtent pas cher est séduisant. Mais un réel problème risque de se poser : de gigantesques embouteillages. En économie, la congestion est une externalité *[effet de l'activité d'un agent sur un autre, sans compensation, ndt]* classique. Le coût de la contribution d'une voiture à un embouteillage n'est pas entièrement supporté par ses occupants. Il est plutôt réparti entre tous les usagers de la route. À l'heure actuelle, la circulation est limitée en ville parce que pour se déplacer en voiture, il faut soit payer (à un prix élevé) quelqu'un pour conduire, soit conduire soi-même (ce qui est peu pratique). Si ces contraintes sont levées, il pourrait en résulter des embouteillages monstres, qui annuleraient bon nombre des avantages des robotaxis.

La réponse d'un économiste à ce dilemme est simple : fixer un prix pour la circulation. Bien que la taxe sur le trafic routier soit en vigueur depuis des décennies en Europe, elle est extrêmement impopulaire en Amérique. New York a récemment instauré des péages routiers, mais seulement au prix d'un long combat. La prolifération des robotaxis risque de ne pas laisser le choix. Les voitures autonomes sont beaucoup moins susceptibles d'enfreindre le Code de la route et d'encourir des amendes, si bien qu'il faudra trouver une solution pour combler le trou dans les budgets municipaux. Présenter la taxe routière comme une "taxe robot" pourrait même la rendre plus acceptable.

Réaction en chaîne sur l'emploi et la productivité

San Francisco n'a peut-être pas encore subi de pertes d'emplois, mais cela devrait changer avec la baisse des coûts. Les États-Unis comptent un million de conducteurs de bus et de taxi, ainsi que plus de trois millions de chauffeurs routiers, soit 3 % de la population active. D'autres perdants potentiels sont moins évidents. Sans accidents de voiture, les avocats spécialisés dans les dommages corporels seront par exemple beaucoup moins demandés. Si on cesse d'acheter des voitures, les concessionnaires et les vendeurs de voitures d'occasion disparaîtront. Les robotaxis pourraient concurrencer les vols court-courriers et même les hôtels si certains sont équipés de lits. Même si de nouveaux emplois sont créés, par exemple pour la gestion des flottes ou dans le personnel des dépôts, ils ne compenseront guère les pertes. Des troubles sociaux sont à prévoir, mais en même temps, ces pertes d'emplois constitueront une opportunité. Avec le vieillissement de la population, la main-d'œuvre des pays riches diminue. Libérer celle qui occupe certains emplois afin qu'elle puisse travailler dans d'autres secteurs pourrait s'avérer précieux.

La productivité dans le secteur des transports augmenterait considérablement. Le reste de l'économie devrait aussi retrouver du dynamisme. Un travailleur américain moyen passe un peu moins d'une heure par jour dans les transports, contre huit heures au travail. Convertir ne serait-ce qu'une petite partie de cette durée en temps de travail augmenterait nettement la production, selon Will Denyer, de la société d'études Gavekal. Les voitures autonomes offrent une conduite plus fluide, ce qui, associé à une meilleure suspension, devrait permettre de travailler plus facilement à bord. Et faire diminuer le nombre d'accidents ne réduit pas seulement le nombre de tragédies humaines, mais aussi les frais d'hospitalisation et de rééducation.

Métamorphose de l'urbanisme et politique de la ville

Vient ensuite l'impact sur les zones urbaines. Les places de stationnement occupent un quart du centre-ville d'une ville américaine moyenne. La plupart pourraient être mieux utilisées, par exemple pour des logements ou des bureaux. Le stationnement dans les rues pourrait être remplacé par des aires de dépose ou des trottoirs, ce qui rendrait les promenades en ville plus agréables. Si les accidents de la route deviennent moins fréquents, davantage de citadins pourraient se mettre au vélo. Des centres-villes plus denses et mieux connectés devraient être un atout économique.

En dehors des centres-villes, cependant, les robotaxis entraîneront probablement un étalement urbain, car les trajets plus longs deviendront moins pénibles. Les voitures autonomes risquent de détourner les usagers des transports utilisant mieux l'espace, comme les bus, les métros et les trains, enclenchant un fatal cercle vicieux : moins de clients génèrent moins de revenus, ce qui conduit à un service de moins bonne qualité et, par conséquent, à moins de clients. Les décideurs politiques devront donc augmenter les financements et recourir aux véhicules autonomes (bus, etc.) pour améliorer les transports publics.

D'autres dilemmes politiques surgiront. Il faudra peut-être mettre en place une réglementation plus sévère sur les routes dominées par les robotaxis. Les conducteurs humains ont déjà tendance à "intimider" leurs homologues robots : les algorithmes, peu enclins au risque et réglés pour assurer la sécurité, préfèrent se laisser couper la route à un carrefour plutôt que de risquer un accident, et les conducteurs le savent. Qui plus est, il n'y a personne au volant pour klaxonner ou crier des insultes. Mais les piétons peuvent traverser la rue sans craindre de se faire renverser par un véhicule conduit par un humain parfois imprévisible. La criminalité pourrait constituer un problème de plus, car les voitures sans propriétaire individuel sont faciles à voler et à vandaliser.

Il est difficile de prédire à quoi ressemblera réellement la ville autonome. Près d'un siècle s'est écoulé entre l'invention de l'automobile et le triomphe de la ville conçue pour les voitures – par exemple Atlanta, Dallas et Los Angeles, chacune dotée de larges artères, de parkings gigantesques et de banlieues tentaculaires. L'ère de la conduite autonome comporte ses propres risques, mais elle est également très prometteuse.

THE ECONOMIST

La criminalité pourrait constituer un problème de plus, car les voitures sans propriétaire individuel sont faciles à voler et à vandaliser

© 2025 The Economist Newspaper Limited. All rights reserved. Source The Economist, traduction Le nouvel Economiste, publié sous licence. L'article en version originale: www.economist.com.

ICONIC*
GOSSET
CHAMPAGNE
GRANDE RÉSERVE
BRUT
*Iconique
EPV
L'EXCELLENCE DES SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS
ENTREPRISE DU PATRIMOINE VIVANT
EFr
Excellence Française
MAISON FAMILIALE ET INDÉPENDANTE
La plus ancienne Maison de Vins de la Champagne : Aÿ 1584
L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

Technologies de pointe

Les prochains secteurs où la Chine dominera

Les leçons à tirer de l'innovation à la chinoise si l'Occident veut être compétitif

Ceux qui cherchent comment contrer la domination technologique de la Chine – et ils sont nombreux – ont en ligne de mire les véhicules électriques (VE), les panneaux solaires et l'intelligence artificielle (IA) open source. Nous avons pour eux une mauvaise nouvelle. La Chine fait de rapides progrès dans deux nouvelles technologies de pointe, les véhicules autonomes et les nouveaux médicaments. En se répandant dans le monde entier, ces deux industries témoigneront de la puissance de l'innovation chinoise.

L'année dernière, les entreprises chinoises ont mené un tiers des essais cliniques mondiaux.

Innovation à échelle industrielle

Les progrès réalisés par la Chine dans ces deux domaines majeurs sont stupéfiants. La révolution des robotaxis s'accélère et pourrait bien transformer les transports, la logistique et la vie quotidienne en ville. Les sociétés de taxis autonomes du pays, construits pour un tiers du coût de ceux de Waymo aux États-Unis, accumulent des millions de kilomètres de conduite et nouent des partenariats en Europe et au Moyen-Orient. Dans le domaine médical, la Chine est passée du statut de fabricant de génériques au deuxième rang mondial dans le développement de nouveaux médicaments, notamment contre le cancer. C'est à ses propres entreprises que ses concurrents occidentaux achètent les licences pour ces produits. Le jour où un géant pharmaceutique chinois émergera ne semble plus si lointain.

Un vivier de talents, une large base manufacturière et une échelle gigantesque se combinent pour propulser rapidement le pays vers le haut de la chaîne de valeur

L'essor de ces deux industries est riche d'enseignements sur le fonctionnement de l'innovation en Chine. Un vivier de talents, une large base manufacturière et une échelle gigantesque se combinent pour propulser rapidement le pays vers le haut de la chaîne de valeur. La production de robotaxis s'est appuyée sur la fabrication en série de véhicules électriques ainsi que sur une position dominante dans la fourniture de systèmes de lidar *["laser imaging detection and ranging", télédétection par laser, ndt]* et d'autres capteurs nécessaires à la conduite autonome; les économies d'échelle ont également contribué à faire baisser les coûts. Les armées de patients recrutés pour des essais cliniques et les profits tirés de la fabrication de médicaments génériques ont accéléré l'innovation pharmaceutique.

Réglementation agile

Un autre facteur, plus surprenant, du succès de la Chine tient à la souplesse de ses régulateurs, prompts à délivrer les permissions requises. Comme dans d'autres secteurs, les administrations locales ont offert aux entreprises des crédits bon marché et diverses aides. Mais c'est la souplesse de la réglementation qui a vraiment accéléré les progrès. Dès 2016, quand les dirigeants politiques ont affiché l'ambition de faire de la Chine une "superpuissance biotechnologique", le pays a mis en œuvre un certain nombre de réformes. Les effectifs de l'autorité de régulation des médicaments ont quadruplé entre 2015 et 2018, et 20000 demandes d'autorisation de nouveaux médicaments restées en attente ont été traitées en seulement deux ans. Le délai nécessaire pour obtenir l'autorisation de mener des essais sur l'homme est passé de 501 jours à 87. L'année dernière, les entreprises du pays ont mené un tiers des essais cliniques mondiaux.

De même, la Chine a été l'un des premiers pays à expérimenter les robotaxis. Soucieux d'attirer les talents et les investissements, les responsables locaux se sont empressés d'approuver des projets pilotes et ont fait installer des capteurs et d'autres infrastructures numériques pour faciliter le guidage des véhicules autonomes; des essais ont été menés dans plus de 50 villes. Beaucoup ont profité de ces expérimentations pour tester également les lignes directrices à mettre en œuvre et les questions de responsabilité à encadrer. Bien que des accidents aient parfois conduit à les interrompre, les projets pilotes ont aidé les ingénieurs et les décideurs politiques à comprendre cette nouvelle technologie.

De la concurrence intérieure au marché mondial

La concurrence acharnée sur le marché intérieur impose des conditions drastiques aux entreprises, mais celles qui survivent sont promises à devenir des champions de l'exportation hypercompétitifs. Les opérateurs de robotaxis chinois sont en concurrence à la fois entre eux et avec les taxis bon marché conduits par des humains, dans une conjoncture déflationniste. Les nouvelles technologies bénéficient de subventions qui proviennent en fin de compte des poches de la population sous-payée. De nombreuses entreprises déficitaires périront dans les guerres de prix qui en résultent. Mais celles qui survivront se tourneront vers l'étranger pour faire des profits.

Une nouvelle vague d'innovations chinoises à bas coût va donc déferler sur le monde, de différentes manières. Les médicaments bon marché de la Chine pourraient être une aubaine, pour les pays en développement tout particulièrement. Mais pour les entreprises chinoises, le lucratif marché américain, qui représente 70 % des bénéfices mondiaux de l'industrie pharmaceutique, est la proie la plus juteuse. Étant donné l'importance de la Chine dans les circuits d'approvisionnement des fabricants de médicaments occidentaux, la relation pourrait même être symbiotique. Les robotaxis, en revanche, suivront probablement la voie habituelle pour les exportations technologiques chinoises. Ils sont bloqués par les États-Unis, qui ont dans ce domaine leur propre industrie et des préoccupations sécuritaires aiguës, mais ils prendront probablement pied dans d'autres pays, où la quête d'autonomie stratégique a pris du retard.

Inspirante innovation à la chinoise

Comment le reste du monde devrait-il réagir ? La concurrence risque de vider les économies occidentales de leur substance. Lorsqu'il existe des preuves de dumping et de subventions chinoises, des contre-mesures à l'encontre des exportations chinoises sont justifiées et nécessaires. Si des risques pour la sécurité existent, des mesures s'imposent également. Les données collectées par les robotaxis pourraient constituer une menace en matière de surveillance; et l'industrie pharmaceutique chinoise a été touchée par des scandales de corruption. Cependant, un protectionnisme instinctif au nom de la sécurité serait une erreur. Bloquer ou limiter les fruits de l'innovation chinoise priverait les consommateurs des avantages de médicaments et de transports moins chers et de meilleure qualité, à un moment où les électeurs craignent déjà de ne plus avoir les moyens d'en bénéficier.

C'est pourquoi il serait préférable que les économies occidentales repensent le fonctionnement de l'innovation chez elles. Il est tentant d'être fataliste face à l'essor de la Chine, de conclure que sa domination sur les technologies du futur ne peut être obtenue que par des diktats autoritaires et une pléthore de subventions, et que les démocraties ne peuvent donc pas suivre son exemple. Mais l'inventivité du secteur privé chinois et l'agilité de ses régulateurs ont également été des éléments cruciaux. Hélas, l'Occident suit la tendance inverse.

Les États-Unis ont la taille et les ressources financières nécessaires pour être compétitifs. Mais dans de nombreux États, ceux à majorité démocrate en particulier, les régulateurs bloquent ou retardent le développement des véhicules autonomes. Le gouvernement est en guerre contre les universités et réduit le financement de la recherche fondamentale. Comme dans d'autres pays occidentaux, il est hostile à l'immigration, y compris pour accueillir des talents. Dans le domaine pharmaceutique, alors que la part de la Chine dans les essais cliniques a augmenté, l'Europe perd du terrain. Ses économies ont désespérément besoin d'être plus intégrées pour être à même de financer et de développer de nouvelles technologies. Là encore, les régulateurs privilégient souvent la sécurité au détriment de la prise de risques et de l'expérimentation.

Rien ne dit que la Chine dominera nécessairement l'avenir. Mais si l'Occident veut être compétitif dans les domaines des voitures autonomes et de la médecine, sans parler des véhicules électriques, de l'énergie solaire et d'autres technologies essentielles, il doit tirer de l'essor de la Chine les leçons qui s'imposent.

The Economist

L'inventivité du secteur privé chinois et l'agilité de ses régulateurs ont été des éléments cruciaux. Hélas, l'Occident suit la tendance inverse

© 2025 The Economist Newspaper Limited. All rights reserved. Source The Economist, traduction Le nouvel Economiste, publié sous licence. L'article en version originale: www.economist.com.

DONNEZ DU SENS À VOTRE ESPRIT D'ENTREPRENDRE

VOUS SOUHAITEZ CRÉER OU REPRENDRE UN MAGASIN ?

AVEC BIOCOOP :

1. DEVENEZ

sociétaire de Biocoop et prenez part à la vie de la coopérative, à ses décisions et orientations.

2. LANCEZ

votre magasin, développez et pérennisez votre activité en vous appuyant sur l'accompagnement Biocoop.

3. GÉREZ

en totale autonomie l'ensemble des activités de votre point de vente.

Biocoop, 1er réseau coopératif de magasins indépendants
En 2024, 740 magasins CA 1.658 Mrd € HT (+8,5%)

NOTRE IMPACT SUR LA CONSOMMATION
Données 2023

BIOCOOP Société Coopérative à forme anonyme à capital variable - SIRET 382 891 752 00216 - 12 avenue Poincaré 75116 PARIS - Chiffres au 31/12/2024 - Crédits photos : E.Lamy/Biocoop - Merci à l'équipe du magasin Biocoop Méditerranée - Création: *Biocoop SA Juin 2025* - *Sources : Circanla / Réseau Vrac / Commerce Équitable France.*

Contactez-nous pour en savoir plus sur les étapes pour devenir sociétaire de notre coopérative **creation@biocoop.fr** - Plus d'informations sur le site **biocoop.fr**

biocoop
LA BIO NOUS RASSEMBLE

Où tout cela mènera-t-il ?

Comment Patrick Drahi a pressuré une nouvelle fois ses prêteurs

La restructuration de dette d'Altice, la plus chaotique au monde, devient de plus en plus turpide

Lorsqu'il a créé Altice, Patrick Drahi a emporté avec lui les méthodes de réduction des coûts et le goût pour l'endettement de John Malone, un magnat du câble.

Après des années d'expansion financée par l'endettement, Altice s'est scindé en trois entités. Depuis 2018, la branche américaine de l'empire des télécommunications est devenue indépendante. Sous un réseau d'entités basées au Luxembourg se trouvent Altice France, qui détient SFR, le deuxième opérateur du pays, et Altice International, qui exerce ses activités au Portugal, en Israël et en République dominicaine. Chaque entité a dû faire face à un endettement colossal tout en restant sous le contrôle d'un actionnaire dont l'approche en matière de dette est particulièrement impitoyable : emprunter autant que possible, puis pressurer les créanciers. Ces derniers temps, les créanciers ont été encore plus malmenés.

Pour l'amour de l'endettement

Patrick Drahi est un enfant du Maroc et un ancien élève de Polytechnique, l'école d'ingénieurs qui forme l'élite française. mais sa formation en business est américaine. En 1999, il a commencé à travailler pour John Malone, un magnat du câble. Quelques années plus tard, lorsqu'il a créé Altice, Patrick Drahi a emporté avec lui les méthodes de réduction des coûts et le goût pour l'endettement de John Malone. Au cours d'une frénésie d'acquisitions, la dette d'Altice est passée de 2,2 milliards d'euros en 2013 à 50 milliards d'euros en 2017. Les taux d'intérêt étaient bas et les investisseurs désespérés de trouver à qui prêter. Les covenants *[clause financière d'un contrat de prêt qui impose à l'emprunteur certaines conditions, ndt]*, qui limitent la capacité des emprunteurs à contracter des dettes supplémentaires ou à transférer des actifs, ont été assouplis ou ont tout simplement disparu.

Au cours d'une frénésie d'acquisitions, la dette d'Altice est passée de 2,2 milliards d'euros en 2013 à 50 milliards d'euros en 2017

Restructurations en manque de contrôle

Lorsque Altice France a commencé à restructurer sa dette l'année dernière, M. Drahi avait donc toutes les cartes en main. Lorsqu'une entreprise emprunte, certaines de ses filiales sont soumises à des restrictions ("restricted"), ce qui signifie qu'elles sont liées par les clauses restrictives convenues avec les prêteurs. D'autres ne le sont pas. Le passage d'une filiale à l'autre est strictement contrôlé. Mais dans le cas d'Altice, pas assez strictement. M. Drahi a pu déclarer certaines parties d'Altice France "non restreintes" ("unrestricted") les plaçant ainsi hors de portée des prêteurs. En octobre, lorsque la restructuration a été achevée, les prêteurs d'Altice France étaient créanciers de 17 milliards d'euros au lieu des 24 milliards d'euros initiaux, et ont obtenu 45 % du capital de l'entreprise. Non seulement M. Drahi avait survécu à la réduction de la dette, mais il avait également réussi à conserver le contrôle.

Impossible qu'il recommence, n'est-ce pas ? Le 28 novembre, M. Drahi a réalisé un coup encore plus audacieux chez Altice International. Les activités au Portugal et en République dominicaine ont été déclarées "non soumises à restriction". La semaine précédente, les prêteurs détenaient 8,8 milliards d'euros de prêts et d'obligations garantis par 1,5 milliard d'euros de cash-flow annuel avant dépréciation et amortissement, ce qui représentait déjà un ratio de levier financier impressionnant. Ils sont revenus après le week-end en ne conservant que 300 millions d'euros de cash-flow provenant de la filiale israélienne, ce qui a donné un ratio comique de 27. Patrick Drahi a également emprunté 750 millions d'euros supplémentaires sur les activités nouvellement libérées au Portugal.

La riposte des prêteurs

En réponse à ces tactiques, les maîtres de l'univers se syndiquent. Les fonds de crédit signent parfois des "accords de coopération" (co-operation agreements) pour négocier collectivement avec les entreprises. Mais M. Drahi s'en prend à ceux-ci. Le 25 novembre, il a poursuivi en justice les prêteurs de l'activité américaine d'Altice, récemment rebaptisée Optimum, pour s'être mis d'accord pour ne pas lui prêter d'argent pendant les négociations. L'argument est que la coopération viole les lois antitrust et augmente le coût de la dette d'Altice.

Où tout cela mènera-t-il pour les prêteurs de M. Drahi ? Le meilleur espoir pour les créanciers d'Altice France est la vente de SFR. Un accord avec un concurrent permettrait de rembourser la dette à sa valeur nominale, à condition que les régulateurs souhaitent autant qu'ils le disent la consolidation des télécommunications. Les perspectives pour les prêteurs d'Altice International sont plus sombres. Ceux de la branche américaine dépendent désormais en partie d'un tribunal de New York, qui statuera sur le procès intenté par M. Drahi contre leur accord de coopération.

Les conflits de ce type sont de plus en plus fréquents. Les accords de "gestion du passif" ("liability management") – des restructurations risquées loin des tribunaux des activités économiques, comme celles d'Altice – sont en plein essor, favorisés par la faiblesse des clauses restrictives. Une industrie de banquiers et d'avocats s'enrichit grâce aux manœuvres qui en résultent. Eux, au moins, espèrent être payés en totalité.

The Economist

Les conflits comme celui qui oppose Altice sont de plus en plus fréquents. Les accords de "gestion du passif" ("liability management") – des restructurations risquées loin des tribunaux des activités économiques, comme celles d'Altice – sont en plein essor, favorisés par la faiblesse des clauses restrictives.

© 2025 The Economist Newspaper Limited. All rights reserved. Source The Economist, traduction Le nouvel Economiste, publié sous licence. L'article en version originale: www.economist.com.

“C’est pas normal que dans le pays de la *bouffe*, les gens n’en *aient pas.*”

©Gaston Bergeret

Coluche

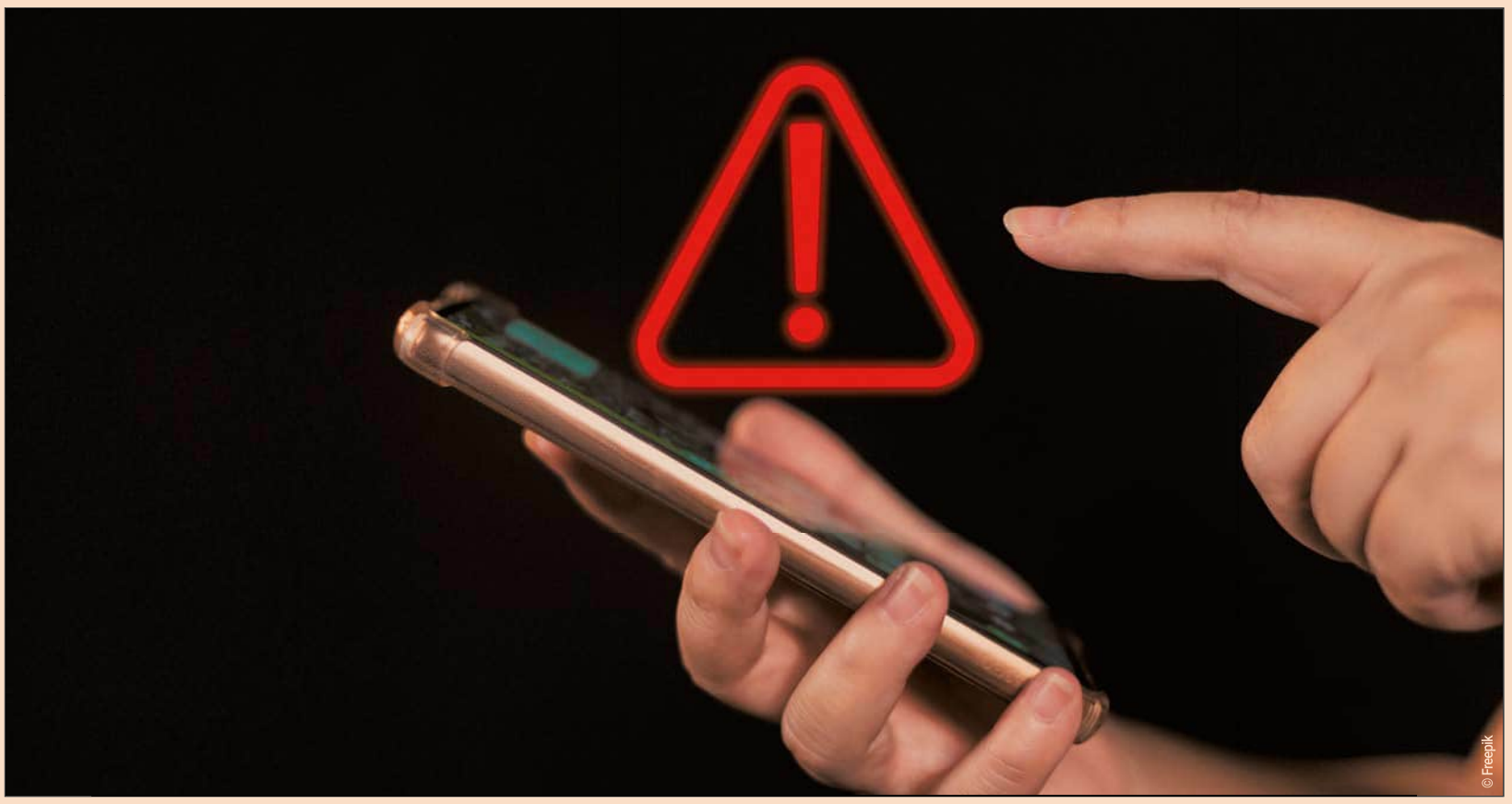
LES RESTAURANTS DU CŒUR
LES RELAIS DU CŒUR

FAITES UN DON SUR
RESTOSDUCOEUR.ORG

Désinformation

Les quatre cavaliers de l'infocalypse

Les faux comptes, l'extrémisme, les contenus générés par IA et une modération laxiste minent la confiance de ce que nous lisons en ligne



Des acteurs étrangers malveillants utilisent des comptes usurpés, soit pour manipuler le débat politique, soit pour générer du trafic et gagner de l'argent.

Sans les réseaux sociaux, il est difficile d'imaginer que le président Donald Trump serait arrivé au pouvoir. Son génie politique a consisté à maîtriser le média de notre époque, attisant les sentiments d'injustice, mobilisant les soutiens et provoquant l'indignation avec un succès inégalé.

Au cours de son premier mandat, il a tweeté plus de 25 000 fois (soit une moyenne de 18 messages par jour). Il est tout aussi prolifique sur son propre réseau social Truth Social pendant son deuxième mandat. On pourrait presque dire que son approche est la suivante: un gouvernement des réseaux sociaux, par les réseaux sociaux, pour les réseaux sociaux.

La manipulation hostile : les comptes MAGA sur X

Le mouvement MAGA (Make America Great Again) de Donald Trump a également trouvé sa place naturelle sur les réseaux sociaux, avec plusieurs milliers de comptes qui servent de caisse de résonance à ses messages. Il est d'autant plus choquant de découvrir que certains des comptes "America First" les plus actifs sont gérés depuis l'étranger.

Afin de garantir "l'intégrité de la place publique mondiale", le réseau social X a commencé vendredi dernier à publier les données de localisation des utilisateurs. Il en ressort que des dizaines de comptes MAGA influents sont gérés depuis des pays étrangers, notamment la Russie, l'Inde et le Nigeria. Par exemple, le compte MAGA Nation, qui se présente comme la "voix patriotique du peuple américain" et compte plus de 393 000 abonnés, est basé en Europe de l'Est (hors Union européenne), a révélé X.

On sait que des acteurs étrangers malveillants utilisent des comptes usurpés, soit pour manipuler le débat politique, soit pour générer du trafic et gagner de l'argent. Ce n'est là qu'une des façons dont notre infosphère est délibérément dégradée.

Il existe trois autres types de corruption des réseaux sociaux. Appelons-les, avec le premier, "les quatre cavaliers de l'infocalypse". Si rien n'est fait, ils détruiront à coup sûr notre confiance dans presque tout ce que nous lisons en ligne.

Le noyautage extrémiste

La deuxième influence délétère est celle des opinions extrémistes, autrefois confinées dans les recoins les plus sombres du web, qui se sont infiltrées dans le débat public, comme l'a documenté Julia Ebner, chercheuse à l'université d'Oxford et autrice de 'Going Mainstream: How extremists are taking over' ("Devenir grand public: comment les extrémistes prennent le pouvoir", non traduit) .

Dans une récente conférence à Londres, Julia Ebner a décrit la méthode similaire de noyautage numérique qu'ont suivie les djihadistes islamistes, les incels *["involuntary celibates", "célibataires involontaires", ndt]* misogynes, les théoriciens du complot et les suprémacistes blancs pour diffuser leurs opinions. Les extrémistes se retrouvent souvent sur des sites tels que 4chan, Parler et Discord, où, tirant parti de la mondialisation, ils attirent des adeptes grâce à la gamification et l'autoglorification, avant de migrer vers des plateformes grand public telles que Facebook, X et YouTube pour populariser leurs opinions.

Souvent, leurs idées sont alimentées par des sites de média et des armées de trolls russes, chinois et iraniens, déclare Julia Ebner. Elle cite des informations publiées sur les sites de l'agence de presse russe Sputnik et de la chaîne de télévision RT, également russe, qui, tout en soutenant les campagnes de vaccination en Russie, attisaient en anglais et en allemand les théories du complot antiscientifiques sur le sujet, dit-elle.

L'influence des extrémistes est aujourd'hui amplifiée par les outils d'intelligence artificielle (IA) générative, qui ont rendu presque nul le coût de production de contenus.

La déferlante de contenus générés par l'IA

Il en résulte une troisième influence nocive: la vaste diffusion de contenus de piètre qualité générés par l'IA. Deux ans après le lancement de ChatGPT en novembre 2022, le nombre d'articles générés par l'IA publiés sur le web a dépassé celui des articles écrits par des humains. Selon Graphite, agence de services spécialisée dans l'IA, au moins 52 % du contenu d'Internet était généré par des machines en mai de cette année. Non seulement ce contenu généré par l'IA menace l'intégrité du web, mais il pourrait également mettre en danger la résilience des futurs modèles d'IA. Si ces modèles ingurgitent trop de données synthétiques, ils risquent de "devenir fous" – de souffrir d'autophagie. Lorsque les données d'entrée des nouveaux modèles proviennent en trop grand nombre des données de sortie des anciens, alors le modèle risque de s'écrouler, explique Ethan Smith, directeur général de Graphite.

La partialité des réseaux sociaux

Quatrième type de corruption, la confiance s'érode quand les réseaux sociaux eux-mêmes agissent comme des comités de rédaction partisans et non plus comme des plateformes neutres.

Peu après avoir acquis X (alors Twitter), Elon Musk a supprimé la plupart des mécanismes de modération de contenu de ce réseau, ce qui a entraîné une recrudescence des discours racistes et clivants, selon l'analyse de 'The New York Times'.

La dernière initiative de X, choisir de publier certaines données sur les comptes, suggère qu'il est plus sérieux dans la dénonciation des utilisateurs "non authentiques". Mais une telle procédure était déjà un standard depuis des années pour les équipes de sécurité d'autres services de réseaux sociaux.

Un danger de mieux en mieux pris en compte

La perspective que des extrémistes et des puissances étrangères hostiles utilisant l'IA exploitent davantage les vulnérabilités des entreprises de réseaux sociaux laxistes est inquiétante. Quoique pessimiste à court terme sur ces tendances, Julia Ebner se déclare en revanche optimiste sur le long terme.

Les gouvernements et les régulateurs sont désormais plus conscients de ces problèmes. Des plateformes innovantes apparaissent aussi, qui peuvent fonctionner comme des réseaux de conversation, encourageant la collaboration plutôt que la confrontation. Les entreprises d'IA et les sites de réseaux sociaux accordent une plus grande valeur au contenu généré par les humains. Et les utilisateurs, en particulier les jeunes, font de plus en plus souvent preuve d'un sain scepticisme à l'égard de ce qu'ils voient en ligne.

"J'ai bon espoir que la prochaine génération fasse preuve d'une résilience croissante. Elle comprend intuitivement le fonctionnement de ces technologies", explique Julia Ebner.

De plus, Donald Trump n'est pas le seul politique à maîtriser les réseaux sociaux. Le nouveau maire de New York, Zohran Mamdani, socialiste démocrate de 34 ans, a mobilisé un soutien massif grâce à des vidéos virales. *"Pour gagner à New York aujourd'hui, il faut parler couramment Tiktok"*, notait un observateur.

Quels que soient les défauts des réseaux sociaux, voilà une leçon qu'aucune personnalité politique ne peut se permettre d'ignorer.

John Thornhill, FT

La perspective que des extrémistes et des puissances étrangères hostiles utilisant l'IA exploitent davantage les vulnérabilités des entreprises de réseaux sociaux laxistes est inquiétante

© 2025 Syndicated articles from The Financial Times Limited. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.

Authenticité simulée

Dois-je vraiment être moi-même au travail ?

Avantages et inconvénients de cultiver son moi professionnel

Vous en avez assez de vos collègues qui se livrent sans retenue, partageant leurs malheurs et leurs excentricités ? Je vous comprends. Devoir se préparer à la possibilité que vos relations de travail vous montrent leurs blessures, physiques ou psychologiques, peut être un exercice éprouvant. (J'admets que c'est moi qui suis plus susceptible que mes charmants et discrets collègues des tours du FT de laisser tomber le masque, mais cela n'a pas d'importance.)

© Freepik

Nigel Farage et Boris Johnson semblent sincères, mais comme Bartlet, ils jouent en réalité un rôle.

Deux camps face au dilemme

La semaine dernière encore, nous avons reçu une question de lectrice qui abordait le sujet sous un autre angle, lorsqu'une certaine Rachel *[Reeves, chancelière de l'Échiquier britannique, ndt]*, de Leeds, a demandé à nos journalistes : *"Je me demande pourquoi il est si difficile d'être soi-même en public ? C'est une question intéressante à laquelle je ne sais pas vraiment répondre"*.

D'autres pensent qu'il est essentiel de préserver un moi professionnel, que tout est déjà parti en vrille et qu'il est impossible de se déplacer au bureau sans être contaminé par toutes sortes de problèmes personnels des autres

Un sondage réalisé auprès d'amis et de collègues confirme qu'il existe deux camps face à ce dilemme. Certains pensent, comme la chancelière, que le monde serait meilleur si nous n'avions pas à nous créer une fausse personnalité pour nous entendre avec nos collègues. D'autres pensent qu'il est essentiel de préserver un moi professionnel, que tout est déjà parti en vrille et qu'il est impossible de se déplacer au bureau sans être contaminé par toutes sortes de problèmes personnels des autres : émotions, problèmes familiaux, et même (oh là-là) convictions politiques. Ce camp estime aussi que la politique est devenue trop sentimentale.

Trop-plein de sincérité en politique

Comme pour beaucoup d'autres choses, on peut probablement attribuer cette inquiétante épidémie de prétendue authenticité à la série 'The West Wing' *[A la Maison-Blanche' en version française, ndt]*. La tendance à "être soi-même au travail", en tout cas dans la sphère politique, remonte au début du millénaire, lorsque les tout premiers épisodes de la série à succès d'Aaron Sorkin sur un démocrate à la Maison-Blanche sont apparus sur nos écrans.

Dans un épisode intitulé "Let Bartlet be Bartlet", l'équipe du président américain décide de le laisser s'exprimer sur des sujets qui lui tiennent à cœur. Comme toujours, tout cela a un parfum d'autosatisfaction, et le public américain adore cette explosion d'honnêteté sur les questions chères à la gauche libérale. Oubliant peut-être qu'il s'agissait d'une œuvre de fiction, les personnalités politiques de ce côté-ci de l'Atlantique ont parfois rêvé de vivre leur propre version de la libération intérieure de Bartlet. Si les assistants de Reeves s'écriaient *"Laissez Rachel être Rachel !"*, ils ne seraient pas les premiers à se laisser emporter par ce genre d'élan. Pensez aux fanfaronnades d'Ed Miliband qui prétend parler *"comme un être humain"*. Ou à la campagne publicitaire conçue pour célébrer le manque de charisme de son prédécesseur *[Gordon Brown, ndt]* à la tête du Parti travailliste : *"[Pas de paillettes], pas de flash, juste Gordon"*.

Faite semblant d'être authentique

Comme l'authenticité est une question de perception, les personnes qui ont tendance à exceller dans ce domaine, ou du moins les leaders politiques qui parviennent à utiliser cette astuce, sont en réalité de grands comédiens. Nigel Farage et Boris Johnson semblent sincères, mais comme Bartlet, ils jouent en réalité un rôle.

Le livre de Tomas Chamorro-Premuzic sur ce sujet, intitulé sans compromis 'Don't Be Yourself' (Ne soyez pas vous-même), contient un avertissement pour ceux qui se laissent aller : *"Se sentir authentique ne signifie pas être perçu comme talentueux ou compétent par les autres"*. Voilà une mauvaise nouvelle pour ceux d'entre nous qui ont du mal à maintenir une personnalité professionnelle distincte. Et il y a pire : les gens vous trouvent en fait plus authentique lorsque vous faites semblant. *"L'ironie de la situation est difficile à manquer"*, écrit-il. *"Plus vous faites d'efforts pour ajuster ou moduler vos comportements (en inhibant et en censurant en fait votre moi 'entier' ou 'authentique'), plus vous paraîtrez digne de confiance et authentique aux yeux des autres"*.

Donc, surtout si vous essayez d'être perçu comme un leader, apprenez à mieux jouer la comédie et à *"vous dévoiler de manière sélective"*. Comme let en garde Tomas Chamorro-Premuzic, *"trop en dire érode la confiance"*. N'essayez pas de "parler humain" ou de vous comporter comme une personne normale si cela ne vous vient pas naturellement. Vous pourriez vous retrouver coincé dans ce que les gamers appellent la "vallée dérangeante" *[théorie selon laquelle plus un robot androïde ressemble à un humain, plus ses imperfections nous paraissent monstrueuses, ndt]*, où les personnages sont presque convaincants, mais où quelque chose ne va pas chez eux. Cela provoque un malaise, voire du dégoût, chez le public.

La cohérence interne

Pour quelqu'un comme moi, qui n'a plus l'énergie nécessaire pour projeter une image professionnelle (ou, comme le dit Tomas Chamorro-Premuzic, qui apprécie *"le sentiment de cohérence et d'harmonie internes qui lubrifie notre ego"*), cela peut ressembler un peu à Elsa dans 'La Reine des neiges' : cacher ses sentiments, ne pas ressentir. Mais ceux qui courtisent les électeurs ou tentent de gravir les échelons devraient en tenir compte.

Et si vous vous sentez mal à l'aise ou même révolté par cette nécessaire imposture, dites-vous qu'il vaut mieux que ce soit vous plutôt que les personnes que vous essayez d'impressionner.

MIRANDA GREEN, FT

> "Se sentir authentique ne signifie pas être perçu comme talentueux ou compétent par les autres." Pire : les gens vous trouvent en fait plus authentique lorsque vous faites semblant.

© 2025 Syndicated articles from The Financial Times Limited. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.

Autonomie stratégique

Stabilité ouest-africaine, la fin du réflexe français

Avec la riposte réussie de la Cedeao contre la tentative de putsch au Bénin, une nouvelle grammaire de sécurité s'installe

La stabilisation au Bénin ne s'est pas jouée sous parapluie français, mais dans un cadre ouest-africain, avec un rôle moteur du Nigeria.
Véhicule militaire dans les rues de Cotonou, le 7 décembre dernier.

Sud global,
Anas Abdoun

Dans la nuit du 7 au 8 décembre, Cotonou a vacillé : des militaires se sont brièvement emparés de la télévision publique pour annoncer la destitution du président Patrice Talon, avant que l'armée ne reprenne la main. Le chef de l'État a parlé d'une "trahison", promettant des poursuites, tandis que les forces de sécurité traquaient les putschistes en fuite. L'épisode, vite circonscrit, n'en est pas moins révélateur : la stabilisation ne s'est pas jouée sous parapluie français, mais dans un cadre ouest-africain, avec un rôle moteur du Nigeria.

L'"assistance par voisins"

Car cette fois, ce sont Abuja et la Cedeao (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) qui ont donné le tempo. Dans les heures ayant suivi la tentative, le Nigeria, puissance militaire et économique du bloc, a annoncé des frappes aériennes pour "disloquer" les putschistes, tandis que la Cedeao activait un déploiement régional pour soutenir l'ordre constitutionnel béninois. Ce choix de méthode n'est pas anodin : il entérine une normalisation de l'"assistance par voisins" et relègue, de facto, l'option d'une projection française au second plan.

Les réponses de crise sont de plus en plus "régionalisées", à l'initiative des capitales ouest-africaines, avec la France reléguée à un rôle d'appoint diplomatique et capacitaire, quand on le lui demande

Le paradoxe est là : pour Paris, intervenir à la demande d'un État souverain afin de préserver un allié reste militairement possible, mais politiquement toxique, au mieux perçu comme ingérence, au pire comme prolongement d'un ordre honni. À l'inverse, ne pas intervenir, c'est accepter la dépréciation d'un capital d'influence bâti sur la coopération militaire opérationnelle. L'épisode béninois montre qu'une troisième voie s'installe : les réponses de crise sont de plus en plus "régionalisées", à l'initiative des capitales ouest-africaines, avec la France reléguée à un rôle d'appoint diplomatique et capacitaire, quand on le lui demande.

La Cedeao plutôt que Paris

Ce basculement tient aussi à la logistique et au temps. Le maillage de bases françaises s'est rétracté, la chaîne d'acheminement s'est complexifiée après des départs contraints du Sahel, et la possibilité d'une réaction rapide en moins de 24 heures n'est aujourd'hui plus possible.
Dans l'intervalle, Abuja a refait de la Cedeao un outil crédible de coercition, au moins lorsqu'il s'agit d'un voisin littoral vital pour ses intérêts économiques et sécuritaires. Le message envoyé au club des "pro-Paris" est clair : nul ne peut plus bâtir sa sécurité sur la seule présomption d'un sauvetage venant de l'Élysée.
Reste la politique, qui ne parle pas le même langage au Nord et en Afrique de l'Ouest. En Europe, la décision militaire se justifie souvent par l'économie ; dans la région, elle obéit d'abord à une grammaire souverainiste et à des équilibres internes. C'est ce prisme qui fait préférer, à Cotonou comme à Abuja, une réponse Cedeao, politiquement "appropriée", à une opération française, devenue disqualifiante dans l'imaginaire public, même lorsqu'elle servirait les mêmes objectifs de stabilité.

Second rôle pour l'allié européen

L'épisode ouvre deux implications. D'abord, l'outil militaire français cesse d'être un réflexe d'emploi ; il devient une option résiduelle, conditionnée à une forte demande locale, à un portage politique africain et à une transparence accrue des objectifs.
Ensuite, la valeur d'usage des coopérations se déplace : formation, renseignement, sûreté aéroportuaire, appui judiciaire aux procédures post-putsch, autant de domaines moins visibles mais plus acceptables que la projection de forces.
Le Bénin n'est pas un épiphénomène. C'est un jalon de plus vers une sécurité africaine à leadership africain, où l'allié européen pèse s'il accepte le second rôle. Pour la France, la conséquence est simple : l'influence ne viendra plus de la rapidité d'une alerte Guépard, mais de la patience d'un travail capacitaire, juridique et de renseignement mené au profit des architectures régionales, celles qui, ce week-end, ont sauvé Cotonou d'un saut dans l'inconnu.

Pour la France, l'influence viendra de la patience d'un travail capacitaire, juridique et de renseignement mené au profit des architectures régionales

"Les faits vérifiés sont de plus en plus rares, et les ressources humaines des services secrets sont parmi les plus précieuses en ce domaine."

Déjeuner avec

Richard Moore

L'économiste lauréat du prix Nobel parle de la destruction créatrice, de ses relations avec Emmanuel Macron et évoque ses souvenirs avec Karl Lagerfeld

Le décor est digne d'un roman d'espionnage : un restaurant méditerranéen exigu à la lumière tamisée situé dans une rue pavée de Soho, avec des rideaux aux couleurs vives drapés sur des murs en plâtre brut, assez maladroitement décorés d'affiches de théâtre du West End et de posters d'œuvres de la Renaissance. J'imagine de discrets conciliabules, un agent secret qui rencontre une source ou recrute un nouvel espion autour d'un kebab et d'un verre de vin. Mon invité, Sir Richard Moore, jusqu'à récemment chef des services secrets britanniques, ne dira pas si le Mediterranean Cafe, au nom peu original, a joué un rôle dans sa carrière clandestine : "je ne saurais vous répondre". Mais il est un habitué de cet endroit, connaît Ali, le patron, et n'a pas besoin de lire le menu turc.

À la tête du MI6

Nous nous rencontrons un mois après que Richard Moore, âgé de 62 ans, a quitté son poste de directeur du Secret Intelligence Service, plus connu sous le nom de MI6, mettant ainsi fin à une carrière de trente-huit ans qui a débuté à la fin de la guerre froide, et qui est passée par un mandat de quatre ans comme ambassadeur britannique en Turquie, pays auquel il est particulièrement attaché. Il y a d'abord servi comme officier de renseignement au début de sa carrière, après avoir appris la langue un peu par hasard ; il avait commis l'erreur de refuser plus tôt d'apprendre le chinois, puis l'arabe. *"Quelqu'un des ressources humaines est venu me voir, m'a regardé dans les yeux et m'a dit : 'quand on vous le demandera une troisième fois, vous répondrez 'oui, je voudrais apprendre le turc'."*

Quelques semaines avant notre déjeuner, à Istanbul, il a marqué la fin de sa carrière au MI6 par un discours dans lequel il a évoqué la Turquie comme sa seconde patrie. *"Si vous apprenez correctement une langue étrangère, une partie de vous-même s'investit dans ce pays et cette culture, m'explique-t-il. Je vous jure que je suis devenu un peu différent, d'une personnalité… plus méditerranéenne, plus expressive."*

Que ce soit grâce à l'influence de la Turquie ou à celle de la diplomatie, Sir Moore a été un "C" inhabituel (ainsi qu'on appelle le chef des services secrets britanniques), plus ouvert au public que ses prédécesseurs et plus disposé à affronter les critiques internes qui le considéraient comme trop progressiste. Il est arrivé avec un mantra – que le MI6 devait être "plus ouvert pour rester secret" – et a promis qu'il serait le dernier C à être choisi parmi une liste de candidats exclusivement masculins. Le fait qu'il ait conservé un compte Twitter (aujourd'hui X), et parfois même tweeté en turc, a irrité ses collègues plus traditionnels. J'ai entendu dire que certains cadres étaient mécontents de ce qu'ils percevaient comme un plan délibéré visant à imposer une femme pour lui succéder.

Richard Moore, qui a démissionné du très select Garrick Club en 2024 à la suite de critiques lui reprochant d'être resté membre de cette organisation alors réservée aux hommes, rejette les "petites coteries bruyantes". Il est visiblement ravi que Blaise Metreweli ait été choisie (parmi une liste de candidats mixte) pour lui succéder. Première femme à occuper ce poste, elle dirigeait auparavant la division technologie et innovation de l'agence (le "Q" du jargon James Bond), expertise que Richard Moore considère comme essentielle pour l'avenir de l'espionnage.

Il décrit sa plus grande ouverture au public et aux médias comme une évolution plus que comme une rupture avec ses prédécesseurs. Il était nécessaire de chercher à résoudre certains des problèmes que rencontrait le MI6, qu'il s'agisse de recruter des femmes et des minorités ethniques ou d'encourager les entreprises de la tech à proposer des idées créatives. Selon lui, un service de renseignement a particulièrement besoin d'agents issus de minorités, qui peuvent s'intégrer plus facilement dans certains environnements et en fournir une compréhension approfondie. Mais Richard Moore a également profité de ses apparitions publiques pour encourager les défections, en particulier celles depuis la Russie après l'invasion à grande échelle de l'Ukraine en 2022.

Aujourd'hui, le MI6 dispose d'un "merveilleux" portail sur le dark web pour attirer de nouveaux espions, comme l'a annoncé Sir Moore dans son discours à Istanbul. N'ayant pas encore complètement rangé sa casquette de recruteur, il déclare : *"il y a une urgence autour de la Russie, mais si des Iraniens ou des ressortissants d'autres nationalités souhaitent postuler, cela nous convient également."*

Pour d'obscures raisons, le Mediterranean Cafe est devenu vaguement géorgien, mais mon invité suggère que nous nous en tenions au menu turc. Il choisit les entrées : un plateau de mezze comprenant du houmous et des "dolmas" (feuilles de vigne farcies) et un autre de fromage halloumi grillé servi avec du sujuk, une saucisse fermentée épicée. Pour plat principal, il commande un kefta d'agneau (viande avec des herbes, des oignons et des épices), tandis que j'opte pour plus basique,

un kebab de poulet. Je choisis un vin blanc sec géorgien et découvre que le marani rkatsiteli est vif et rafraîchissant. Richard Moore commande un verre de mukuzani rouge 2018, qu'il trouve également satisfaisant.

Il parle doucement, comme le diplomate qu'il a été, et de manière très réfléchie, comme tout espion. Il est décontracté, sa chemise blanche déboutonnée au niveau du cou sous un costume sombre. Il déclare qu'il a l'intention de prendre son temps. Son nom a été évoqué pour le poste d'ambassadeur aux États-Unis, fonction qui ne l'intéresse pas, et il aime bien discuter avec les gens de ce qu'il pourrait faire ensuite, dit-il. Son mandat à la tête des services secrets a été extrêmement tumultueux, marqué par une pandémie sans précédent, la réapparition de la guerre en Europe, l'émergence de la Chine comme puissance mondiale plus affirmée, le retour de Donald Trump et une guerre élargie au Moyen-Orient. *"Je ne laisse pas le monde en meilleur état, déclare-t-il avec une modestie typiquement britannique. Il est évident que nous vivons aujourd'hui dans un monde très divisé, un monde où tout est incertain."*

MI6 et CIA

Il laisse également derrière lui un monde où les valeurs libérales européennes sont remises en question et où le Royaume-Uni et le continent européen sont pris en étau entre deux puissances dominantes : les États-Unis et la Chine. Je lui dis que je viens de rentrer de Chine, où j'ai entendu à plusieurs reprises que l'Europe vivait désormais sur ses lauriers, qu'elle s'était affaiblie, voire qu'elle était devenue paresseuse. *"Fondamentalement, certains de ces problèmes concernent notre propre confiance en nous, n'est-ce pas ?* relève Richard Moore. *Depuis la crise financière mondiale, dirais-je, le discours sur la faiblesse de l'Occident s'est vraiment ancré dans l'esprit des Chinois… Il ne tient qu'à nous de changer ce discours. C'était difficile parce que, franchement, notre vie politique a été assez perturbante, n'est-ce pas ?"*

Il note que, pendant son mandat de chef du MI6, il a servi deux monarques ("je ne peux pas vraiment le reprocher à la reine"), quatre premiers ministres, cinq vice-premiers ministres et six ministres des Affaires étrangères. *"Dans ce contexte, je pense qu'il était difficile pour un pays comme le Royaume-Uni de faire passer un message cohérent sur nos atouts dans le système international."* Ce qu'il appelle "le pouvoir de l'exemple" a été une arme puissante pour gagner la guerre froide. *"Notre stratégie consiste à nous donner les moyens de retrouver notre pouvoir d'exemple."*

Il n'est pas facile de changer le discours lorsque le principal allié du Royaume-Uni, les États-Unis, lance une guerre douanière qui pénalise aussi bien leurs alliés que leurs ennemis, et que les priorités de leur politique étrangère changent au gré des caprices du président. En matière de renseignement, les relations avec les États-Unis (les plus étroites qui soient) peuvent-elles survivre à l'administration Trump si les menaces qu'ils perçoivent ne convergent pas toujours ? Richard Moore hésite un instant, précisant l'importance des États-Unis dans son parcours. Il a obtenu une bourse d'études supérieures pour étudier à la Kennedy School de l'université Harvard après son diplôme à Oxford, avant de retourner aux États-Unis, des années plus tard, pour suivre un programme executive à Stanford. Il rappelle la crise de Suez en 1956, où les États-Unis et le Royaume-Uni étaient en désaccord [les premiers exigeant le retrait des forces françaises et britanniques, ndt], et conclut que les "querelles familiales" finiront par être surmontées, comme par le passé.

Richard Moore a travaillé en étroite collaboration avec son homologue de la CIA de l'époque, Bill Burns, afin d'identifier et rendre publiques les intentions de la Russie à la veille de la guerre en Ukraine. Pour une génération d'espions marquée par les échecs calamiteux des services de renseignement lors de la guerre en Irak, cet avertissement public a été un triomphe majeur, même si les chars russes ont rapidement envahi l'est de l'Ukraine. Sir Moore assure que les relations entre les services de renseignement restent intactes sous l'administration Trump (bien qu'il soit apparu récemment que le Royaume-Uni avait suspendu certains échanges de renseignements sur des navires soupçonnés de transporter de la drogue dans les Caraïbes). Dans ce domaine, la CIA est le partenaire étranger le plus important pour le Royaume-Uni, et le MI6 le plus important pour les États-Unis.

Contrer Vladimir Poutine

Mais que pense mon invité des tentatives intermittentes de Donald Trump pour conclure un accord avec Vladimir Poutine sur l'Ukraine, à des conditions qui sont intenables pour Kiev et, de fait, pour le Royaume-Uni ? Richard Moore balaie d'un revers de main le discours sur l'exclusion européenne. *"Je crois sincèrement que Vladimir Poutine n'est pas intéressé par les négociations. Il n'y a pas de négociations, pas de vraies négociations. Il essaie de nous tromper."*

D'après lui, il existe deux Vladimir Poutine. L'un est un réaliste au regard froid, un leader impitoyable qui conclut des accords quand il le faut. C'est ce Vladimir Poutine qui, l'année dernière, a accepté la perte de la Syrie et le renversement de son allié, le dictateur Bachar al-Assad, et qui a cherché uniquement à protéger les bases russes dans ce pays. L'autre Vladimir Poutine défend une idéologie et a *"l'intime conviction que l'Ukraine n'a pas le droit d'exister"*. Ce Vladimir Poutine a envahi l'Ukraine et son objectif, dit Richard Moore, n'est pas de négocier des morceaux de territoire, mais d'asseoir sa domination.

Selon mon invité, la seule façon de contrer l'idéologie du président russe est d'exercer une pression telle qu'il sera contraint de choisir entre mener à bien son projet historique en Ukraine et conserver le pouvoir. C'est pourquoi Richard Moore soutient que l'Ukraine devrait avoir le droit de frapper loin en Russie et qu'il faudrait faire peser une plus forte pression économique sur le régime de Vladimir Poutine. *"C'est un combat que nous pouvons vraiment gagner,* dit-il. *Il est particulièrement important de ne pas laisser la victoire nous échapper."*

L'ancien chef des renseignements apprécie le Mediterranean Cafe parce qu'il n'est pas trop grand et qu'on peut y discuter confortablement. La nourriture y est également sans prétention mais saine. La garniture est peut-être saupoudrée sans art sur les entrées, mais le "sujuk" [sorte de saucisse orientale, ndt] est juteux et parfaitement épicé, et le kebab simple et savoureux. Je mange plus vite que mon invité, qui se souvient entre deux questions sur les menaces sécuritaires qu'il doit sortir pour dîner.

Déjouer l'espionnage chinois

Lorsque Sir Moore a pris ses fonctions de chef des services secrets, il a fixé comme priorité absolue pour le MI6 *"l'adaptation à un monde transformé par la montée en puissance de la Chine"*. Ses principales préoccupations concernaient les progrès de la technologie et du renseignement en Chine ainsi que leur transfert à d'autres gouvernements. Les services secrets britanniques devaient comprendre le processus décisionnel chinois, mais aussi apprendre à opérer au sein du réseau de surveillance sans être détectés, un défi que rend aujourd'hui encore plus difficile l'intelligence artificielle. La Chine dispose *"de ressources incroyables… L'envergure, la persévérance et l'approche à long terme. C'est pourquoi nous devons, en tant que société, faire en sorte d'être assez résilients pour résister à ses intrusions"*.

Passons maintenant aux récentes controverses qui tendent les relations entre le Royaume-Uni et la Chine. Que pense Richard Moore de la polémique sur la "méga-ambassade" chinoise à Londres ? Le projet de construction de la plus grande ambassade d'Europe, sur un site de plus de deux hectares près de Tower Bridge, a été retardé, les faucons antichinois affirmant qu'il constitue une menace pour la sécurité nationale. Parallèlement, les tentatives de rénovation de l'ambassade britannique à Pékin sont au point mort. Richard Moore est optimiste et affirme qu'un compromis sera trouvé. *"Ils ont évidemment besoin d'une ambassade, et nous en aussi."*

Un autre scandale a récemment éclaté à la suite de l'abandon d'un procès intenté à la Chine pour espionnage, le gouvernement ayant refusé d'apporter aux procureurs les preuves que Pékin représentait une menace claire pour la sécurité nationale. Je lui demande si cette affaire n'envoie pas un message dangereux à Pékin. *"Je n'aime pas beaucoup que les gens se montrent trop moralisateurs sur l'espionnage"*, répond-il, soulignant qu'il a dirigé une organisation dont c'était la seule activité. Précisant qu'il ne commentera pas l'affaire elle-même, il aborde néanmoins ses conséquences. *"Plus généralement, je crois fermement à la dissuasion. Si vous êtes intransigeant et clair sur ce qui est inacceptable. Et il est clair que nous espionner – si nous les y prenons – est tout à fait inacceptable."*

Mon invité et moi sommes déçus que le café turc, cette épaisse boisson non filtrée qui conclut les repas dans de nombreuses régions du Moyen-Orient, ne figure pas au menu, et nous commandons des expressos.

L'étrange métier d'agent secret

Nous discutons de la manière dont le métier d'espion a évolué à l'ère de la désinformation et de la biométrie. Aujourd'hui, un agent secret est plus facile à détecter et risque peut-être moins d'être accusé de recruter des espions que de s'être introduit dans un système de données. Le renseignement humain est-il donc moins essentiel ou plus important que jamais ?

Il est sans aucun doute plus important que jamais, répond-il. *"Il existe des technologies conçues contre nous et qui rendent certains aspects de notre travail difficiles, et nous devons surmonter ces défis. Par ailleurs, nous opérons dans un contexte de désinformation croissante (…) Il existe un immense appétit de faits vérifiés, car ils sont de plus en plus rares, et nos ressources humaines (…) sont parmi les plus précieuses en ce domaine."*

Je l'interroge sur les fictions qui mettent en scène la réalité de son ancien métier. Il cite 'Le Bureau des légendes', la série télévisée française qui cite dans les crédits les services de renseignement français, et qui est l'une de mes séries préférées. *"Tout est accéléré, tout est un peu exagéré… C'est plutôt agréable, les personnages sont bien développés et on pourrait reconnaître une ou deux de ces personnes dans les couloirs."*

Nous nous demandons ensuite qui devrait incarner le prochain James Bond (le seul nom qui vient à l'esprit de Richard Moore est Eddie Redmayne) et Ali, le propriétaire, qui a commencé dans le restaurant comme aide de cuisine il y a vingt-six ans, se joint à la conversation. Ali est en fait un Kurde originaire de Kahramanmaras, dans l'est de la Turquie, et Richard Moore démontre une fois de plus sa connaissance intime de la géographie et de l'histoire turques en évoquant la région. Sa relation particulière avec la Turquie a sans aucun doute été un facteur de cohésion dans les relations entre le Royaume-Uni et la Turquie, et il aurait gagné la confiance durable de l'autoritaire Recep Tayyip Erdogan en le rassurant après le coup d'État manqué de 2016, affirmant que la Grande-Bretagne le soutenait. Dans son discours d'adieu à Istanbul, Richard Moore a qualifié la Turquie de *"nation d'une importance cruciale sur l'échiquier international"*.

> "L'héritage de Macron sera plus positif qu'on ne croit"

Et pourtant, il y a beaucoup à critiquer en Turquie. Autrefois salué comme un démocrate modèle issu de l'islamisme, Recep Tayyip Erdogan a transformé la Turquie en un régime autoritaire et répressif. Richard Moore n'est-il pas trop indulgent à son égard ? *"Ce qui m'intéresse, c'est le rôle que chacun joue dans le jeu, et je suis positif quant à l'équilibre global que la Turquie apporte à la partie et au système international."*

Alors que nous quittons le restaurant et nous séparons, en traversant les étals du marché aux légumes de Berwick Street, je me demande pourquoi nous sommes si attirés par le mystère qui entoure l'espionnage. Nous sommes séduits par les histoires d'agents secrets, dans les romans ou au cinéma. Nous savons que leur métier est parfois difficile, toujours secret et souvent sournois. Ceux à qui ils accordent leur confiance appartiennent parfois aux régimes les plus douteux. Peut-être trouvons-nous dans leur métier opaque une échappatoire à des réalités que nous préférons ne pas voir. Comme l'a fait remarquer Sir Moore au cours de notre déjeuner, pour être un bon espion, *"il faut être prêt à accepter le monde tel qu'il est, et non tel qu'on voudrait qu'il soit"*.

ROULA KHALAF, FT

Mediterranean Cafe & Restaurant
18 Berwick Street, Londres W1F 0PU

Sauvignon
Meze : 7,95 £
Saucisse épicée et halloumi : 7,50 £
Kefta d'agneau au charbon de bois : 17,50 £
Kebab de poulet au charbon de bois : 18,95 £
Verre de Marani Rkatsiteli : 9,99 £
Verre de Mukuzani : 9,99 £
Double expresso : 3,50 £
Expresso : 2,50 £

Total (taxes et service compris) : 87,62 £
(99,37 €)

© 2025 Syndicated articles from The Financial Times Limited. All Rights Reserved. Not to be redistributed, copied or modified in anyway. Le nouvel Economiste is solely responsible for providing this translated content and the Financial Times Limited does not accept any liability for the accuracy or quality of the translation.

Le nouvel Economiste
Grand Paris

Publier vos annonces légales en quelques clics:

Le nouvel Economiste.fr

simple, rapide, économique
Tél. 01 75 444 116

75 - Enfance
Paris crée la fonction de défenseur des enfants de la ville p. 18

94 - Mobilités
L'Orlyval en route vers une seconde vie p. 18

75 - Mémoire
Le futur Musée-mémorial du terrorisme s'installera à Paris p. 19

77 - Pharmaceutique
Doublement de production du Météospasmyl à Dammarie-les-Lys p. 19

93 - Nuisances sonores
700 logements de Seine-Saint-Denis équipés contre le bruit du CDG Express p. 20

78 - Économie
Trois agglomérations des Yvelines font front commun pour l'industrie p. 20

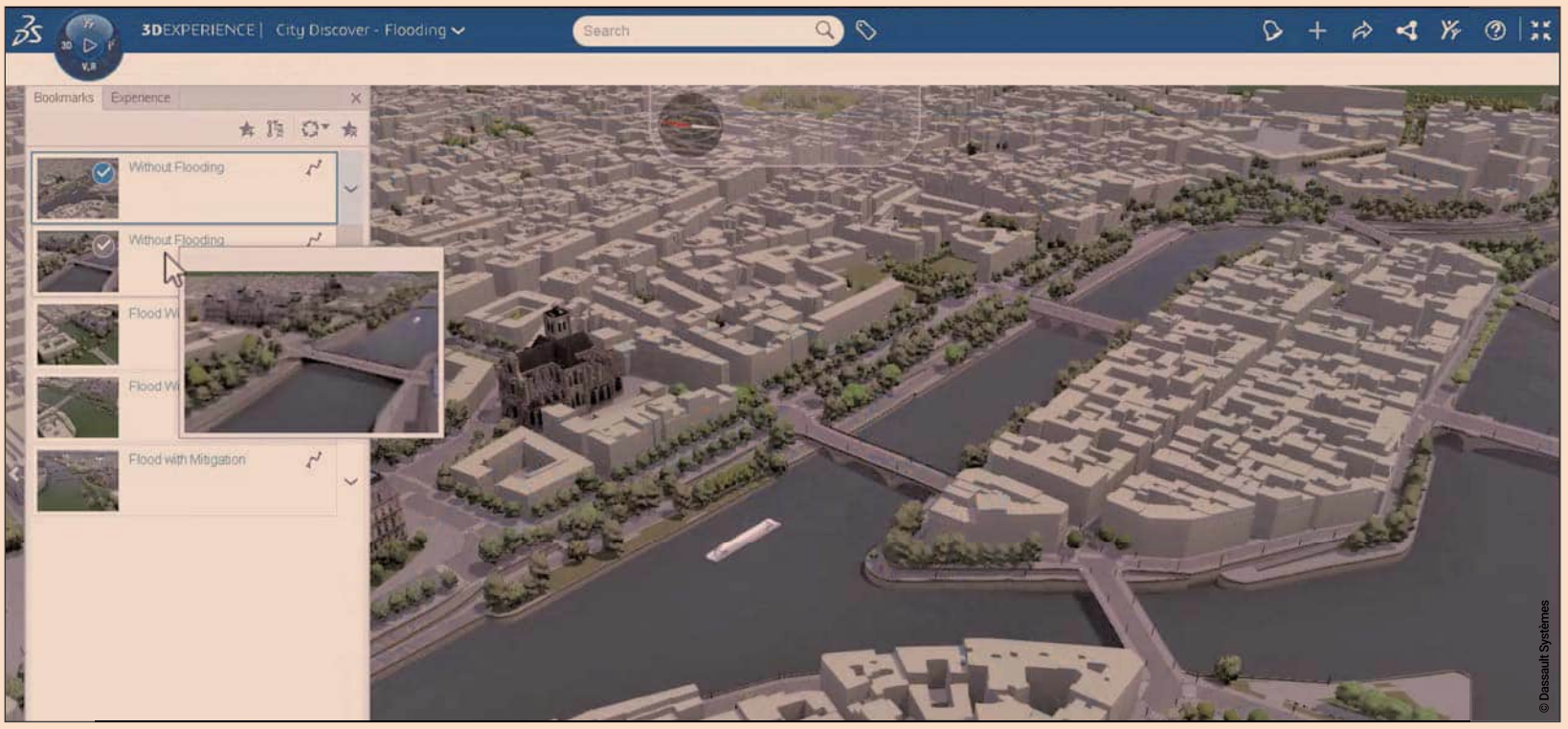
92 - Social
Dans les Hauts-de-Seine, frères et sœurs pourront être placés ensemble p. 20

ANNONCES LEGALES
P. 21 Tél. 01 75 444 117
www.lenouveleconomiste.fr
annonceslegales@nouveleconomiste.fr

91 - Aménagement du territoire

L'Essonne en pointe sur les jumeaux numériques

Collectivités et recherche s'allient pour développer ces nouveaux outils de modélisation urbaine



Un jumeau virtuel peut permettre par exemple de simuler une inondation, et donc de s'y préparer.

Par Anne Thiriet

Les jumeaux numériques pourraient-ils révolutionner l'aménagement du territoire? C'est ce que promettent ces doubles virtuels de villes ou de territoires qui reproduisent en détail rues, bâtiments, infrastructures… Et le département de l'Essonne est bien placé en la matière. Dernière annonce en date, celle de l'Institut de recherche technologique System X de Palaiseau, qui va collaborer avec la région Ile-de-France pour déterminer comment ces jumeaux virtuels pourraient modéliser et simuler les conséquences écologiques et énergétiques des projets d'aménagement de la région.

Le projet de l'institut vient de remporter l'appel à manifestation d'intérêt régional "question d'intérêt majeur-transitions 2024" sur le thème: "comment accompagner la résilience territoriale et mettre en œuvre la transition écologique et énergétique en Ile-de-France". Pour le mener à bien, la structure s'est alliée à trois laboratoires de recherche de l'Université Paris-Saclay: le laboratoire des sciences du climat et de l'environnement (LSCE), le laboratoire génie industriel de CentraleSupélec (LGI) et le laboratoire universitaire de recherche en production automatisée (LURPA). L'objectif du projet, souligne Achraf Kallel, coordinateur du programme à l'IRT SystemX, en charge du pilotage du consortium lauréat, *"n'est pas de développer un outil qui va être intégré dans toutes les communes de la région"*, mais plutôt d'"*identifier des pistes de cas d'usage"*.

Et les perspectives sont nombreuses. Alimentés par différentes sources de données urbaines, environnementales et climatiques (documents d'urbanisme, potentiel solaire, ressources en eau souterraine…) les jumeaux numériques permettent d'élaborer différents scénarios et de "tester des politiques publiques dans le monde virtuel avant de les mettre en œuvre dans le monde réel", précise Dassault Systèmes, qui travaille sur le sujet.

Paris-Saclay précurseur avec "Decabonized City"

Un des grands avantages du jumeau numérique "réside dans son interopérabilité avec d'autres outils et données provenant de différents systèmes. Il est capable d'agréger des informations géospatiales (données vectorielles et images satellite), des modèles numériques des bâtiments (BIM), ainsi que des informations réglementaires", précise l'entreprise.

Dans l'Essonne, la communauté d'agglomération Paris-Saclay est précurseur dans le domaine. Elle a travaillé dès 2018 à développer avec des partenaires privés un jumeau numérique "à vocation environnementale" sous le nom "Decarbonized City". *"Nous avons été l'une des premières collectivités franciliennes à démarrer un plan climat-air-énergie territorial (PCAET) et nous avons cherché dans ce cadre à imaginer de nouveaux outils permettant d'avancer concrètement sur le chemin de la décarbonation. D'où l'idée de ce jumeau numérique permettant de faire des simulations précises de la consommation énergétique de projets urbains"*, précise Grégoire de Lasteyrie, président de la communauté d'agglomération.

L'IA appliquée aux plans locaux d'urbanisme

Une nouvelle version, baptisée Twin 2030, a été lancée en 2023. Réalisée en partenariat avec Dassault Systèmes et un consortium d'organisations publiques et privées, sa portée a été élargie à des domaines plus larges comme l'aménagement, la mobilité, l'économie circulaire…

Paris-Saclay travaille ainsi sur le projet Urba-IA basé sur l'intelligence artificielle. *"L'objectif est que d'ici trois ans, notre agglomération et ses communes disposent d'un outil permettant de concevoir des plans locaux d'urbanisme très qualitatifs: avec des gains de temps considérables (…), la prise en compte d'un maximum de paramètres (…) et une meilleure clarté de présentation, ce qui contribuera à renforcer la qualité de la concertation publique et donc le lien avec la population"*, assure Grégoire de Lasteyrie.

Et les initiatives se multiplient dans le domaine. Mi-novembre, au salon des maires et des collectivités locales, l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) a présenté, avec ses partenaires, les avancées d'un projet de jumeau numérique de la France et de ses territoires. Il est copiloté par le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement et l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique. Des applications sont annoncées avant fin 2026.

> Les jumeaux numériques permettent de "tester des politiques publiques dans le monde virtuel avant de les mettre en œuvre dans le monde réel"

75 - Enfance

Paris crée la fonction de défenseur des enfants de la ville

La décision intervient dans un contexte de recrudescence des signalements. La mission a été confiée à Dominique Versini.

Après avoir dévoilé un plan d'action contre les violences envers les enfants, l'exécutif parisien a adopté, lors du Conseil de Paris du 20 novembre, la création d'une fonction de défenseur des enfants de la ville. Dans la foulée, le choix s'est porté sur Dominique Versini, connue pour son action dans ce domaine. À 71 ans, la cofondatrice du Samu social de Paris a été la défenseure des enfants au plan national de 2006 à 2011 et était depuis 2014 adjointe à la maire de Paris, en charge justement des droits de l'enfant.

Des modules de formation obligatoires seront créés pour les professionnels de l'enfance intervenant dans les structures de la ville.

Dominique Versini était adjointe à la maire de Paris, en charge des droits de l'enfant. Elle a démissionné pour exercer sa nouvelle mission, qui se veut "indépendante de l'administration et de l'exécutif".

Elle a démissionné de cette fonction pour pouvoir exercer sa nouvelle mission, qui se veut "indépendante de l'administration et de l'exécutif", en réponse aux critiques de l'opposition. Ces décisions interviennent en effet dans un contexte tendu, à la suite d'une recrudescence de signalements concernant des soupçons de violences sexuelles dans des écoles et dans des structures périscolaires de la capitale. *"En 2020, la mairie avait mis en place une mission des droits de l'enfant. Nous avons voulu franchir une nouvelle étape avec cette autorité indépendante,* a expliqué Patrick Bloche, premier adjoint d'Anne Hidalgo, lors de la présentation de cette nouvelle fonction. *C'est une première en France."*

Des permanences dans tous les arrondissements

La nouvelle défenseure des enfants pourra être saisie par les enfants, leurs représentants légaux et les adultes qui les entourent, à propos de situations survenues dans un lieu ou un service municipal. Elle pourra également s'autosaisir de tout sujet lié à la protection des droits des enfants. *"Un règlement intérieur précisera les modalités d'intervention et les moyens pour permettre l'installation du défenseur dès le 1er janvier 2026"*, a indiqué la maire de Paris, Anne Hidalgo. Des permanences seront organisées dans les différents arrondissements et la mission des droits de l'enfant, placée sous la responsabilité de Dominique Versini, verra son champ d'action étendu à toute la capitale. Des outils à destination des parents et des modules de formation – obligatoires – pour les professionnels de l'enfance doivent être développés.

"La brigade de protection des mineurs reçoit plus de 25000 signalements. Faute de moyens, elle ne peut traiter que les cas les plus graves, renvoyant le reste à des services déjà saturés, comme l'ASE [aide sociale à l'enfance, ndlr] *ou la PMI. Pourquoi ajouter un nouveau point d'entrée?"* a interrogé Marie-Caroline Douceré. L'élue du groupe d'opposition Union capitale demande de donner suite aux travaux de la mission d'information et d'évaluation sur l'ubérisation, qui pointait le rôle des plateformes dans la prostitution des mineurs. *"Entre 15000 et 20000 mineurs seraient concernés en France. À Paris, ce sont notamment des mineurs isolés qui sont ciblés. Les VTC les attendent à la sortie des foyers et des appartements, loués sur Airbnb ou via d'autres plateformes, deviennent les lieux d'exploitation"*, a-t-elle rappelé. Elle demande que soient mises en pratique les propositions de cette mission: création d'un référent parquet et police, campagne de sensibilisation auprès des professions susceptibles d'y être confrontées – chauffeurs VTC, gardiens d'immeubles… – ou renforcement de la répartition financière contre les plateformes complices.

A. T.

L'élue d'opposition Marie-Caroline Douceré demande qu'une suite soit donnée aux travaux de la mission sur l'ubérisation, qui pointait le rôle des plateformes dans la prostitution des mineurs

"Nous avons voulu franchir une nouvelle étape avec cette autorité indépendante. C'est une première en France." Patrick Bloche, élu de Paris.

94 - Mobilités

L'Orlyval en route vers une seconde vie

La région valide le financement d'études pour la reconversion de cette navette, concurrencée par la ligne 14 du Grand Paris Express

C'est une lueur d'espoir pour les élus locaux du Val-de-Marne, comme Bruno Marcillaud, le maire de Rungis, qui milite depuis plusieurs années pour préparer l'avenir de l'Orlyval. La région Ile-de-France a adopté le 20 novembre, avec l'État, Aéroports de Paris (ADP) et Ile-de-France Mobilités, une convention de financement du programme d'études sur la transformation de cette navette, qui emmène les voyageurs de Paris à l'aéroport d'Orly via la gare RER de la ville d'Antony. Largement empruntée depuis sa mise en service, en 1991, elle a subi de plein fouet la concurrence de la ligne 14 du Grand Paris Express, qui relie la capitale à la plateforme aéroportuaire depuis juin 2024. D'ici quelques années, ce sera au tour de la ligne 18 du Grand Paris Express de desservir l'aéroport.

D'ici quelques années, ce sera au tour de la ligne 18 du Grand Paris Express de desservir l'aéroport

L'Orlyval avait été mis en service en 1991 pour desservir l'aéroport depuis Paris en passant par la gare RER d'Antony.

Pour Bruno Marcillaud, pas question de laisser les infrastructures à l'abandon alors qu'elles pourraient bénéficier à d'autres moyens de transport, dans l'intérêt des habitants du Val-de-Marne. Le message a donc été entendu. Le département du Val-de-Marne a salué dans ce vote une "étape importante pour le renouvellement de l'infrastructure Orlyval, qui doit permettre de répondre aux enjeux de desserte locale autour du pôle d'emploi de Rungis et de la plateforme aéroportuaire d'Orly".

IDF Mobilités maître d'ouvrage

Le texte qui a été adopté confie la maîtrise d'ouvrage des études à Ile-de-France Mobilités et liste des engagements financiers. Il a également pour objectif "de fixer les engagements réciproques des parties prenantes pour le financement et la conduite du programme d'études sur le devenir d'Orlyval", rappelle le département

"À ce stade, aucun projet n'est arrêté, mais la transformation en ligne de desserte locale, pour les habitants et les entreprises des communes alentour (notamment Antony et Wissous), fera partie des options qui seront étudiées", nous indique Ile-de-France Mobilités. L'avenir de l'infrastructure et de la ligne Orlyval va être étudié et approfondi à partir du 2 décembre.

A. T.

"La transformation en ligne de desserte locale pour les habitants et les entreprises des communes alentour fera partie des options étudiées"

75 - Mémoire

Le futur Musée-mémorial du terrorisme s'installera à Paris

Prévu initialement au Mont-Valérien, le lieu prendra finalement place dans une ancienne caserne du XIIIe arrondissement

Le futur Musée-mémorial portera sur toutes les obédiences du terrorisme, qu'il soit islamiste, d'extrême droite, d'extrême gauche, régionaliste ou à l'initiative d'États.

Emmanuel Macron a choisi d'installer le futur Musée-mémorial du terrorisme, prévu pour 2030, dans la caserne de Lourcine, dans le XIIIe arrondissement. *"Il était initialement prévu à Suresnes, au Mont-Valérien, sur le site d'une école de plein air qui était classé monument historique,* rappelle Élisabeth Pelsez, directrice générale de la mission de préfiguration du musée. *Le coût de restauration du site a été jugé trop élevé, à cause des difficultés budgétaires que connaît la France. Le président de la République a demandé à différents ministères, dont celui des armées, de rechercher d'autres sites."* La responsable se dit satisfaite du nouveau choix, en lieu et place du site des Hauts-de-Seine: *"le lieu est situé en plein centre de Paris, ce qui va faciliter la venue d'un plus grand nombre de visiteurs. La superficie d'environ 3000 m² est identique à celle prévue à Suresnes, permettant l'instauration à la fois du musée d'histoire et de société et du mémorial".*

La mission de préfiguration a déjà réuni près de 2500 objets. Ils sont de toute nature: scellés judiciaires, habits ou chaussures portées par des victimes à Nice ou au Bataclan

"Une politique mémorielle globale"

Le projet de création de ce musée remonte à 2017-2018. *"Une réflexion s'est instaurée pour mettre en place en France une politique mémorielle globale sur le terrorisme et les victimes du terrorisme"*, rappelle Élisabeth Pelsez. Elle s'est traduite notamment par une journée nationale d'hommage aux victimes du terrorisme fixée le 11 mars, en référence à la date choisie par l'Union européenne évoquant les attentats commis à la gare d'Atocha à Madrid le 11 mars 2004, et par la volonté de créer un lieu de mémoire.

"À la différence d'autres lieux de même nature, comme aux États-Unis ou en Norvège, le musée ne concernera pas un seul attentat, mais une longue période de cinq décennies, avec une rétrospective de toutes les formes de terrorisme, que ce soit d'extrême gauche, d'extrême droite, régionaliste, à l'initiative d'États…", poursuit la directrice générale. La mission de préfiguration a déjà réuni près de 2500 objets, provenant de dons de victimes ou d'institutions, et d'achats. Ils sont de toute nature: scellés judiciaires issus d'affaires de terrorisme définitivement jugées, habits ou chaussures portées par des victimes qui se trouvaient sur la promenade des Anglais à Nice ou au Bataclan, tableaux comme celui réalisé par un homme présent sur le marché de Noël de Strasbourg, le 11 décembre 2018, ou cette guitare fabriquée par un jeune garçon décédé au Bataclan. À côté des expositions, la partie mémorial du musée sera consacrée essentiellement au nom des victimes décédées sur le sol français depuis 1974. Un concours sera lancé l'an prochain pour choisir l'artiste chargé de sa réalisation.

A. T.

Le musée ne concernera pas un seul attentat, mais une période de cinq décennies, avec une rétrospective de toutes les formes de terrorisme

© Benoît Pailley/Musée-mémorial du terrorisme

Une exposition a présenté en novembre des objets du futur musée, comme cette guitare fabriquée par un jeune homme décédé au Bataclan.

77 - Pharmaceutique

Doublement de production du Météospasmyl à Dammarie-les-Lys

Le laboratoire Mayoly ouvre deux nouvelles lignes pour son médicament phare, avec l'Asie en ligne de mire

Le laboratoire pharmaceutique français Mayoly a inauguré, en novembre, l'ouverture de deux nouvelles lignes de production sur son site historique de Dammarie-les-Lys, en Seine-et-Marne, pour doubler les capacités de fabrication du Météospasmyl jusqu'à 25 millions de boîtes par an. L'investissement s'élève à 15 millions d'euros pour les deux chaînes et pour le bâtiment.

L'essentiel des productions de Mayoly, qui a enregistré en 2024 un chiffre d'affaires de 580 millions d'euros, est réalisé en France, et plus de 50 % des ventes se font à l'étranger

© Mayoly

L'investissement sur le site de Dammarie-les-Lys se monte à 15 millions d'euros et d'autres projets sont attendus en 2026 et 2027.

Les ventes de ce produit phare de son portefeuille, remboursé sur prescription à hauteur de 15 % et en vente libre, indiqué dans le traitement des symptômes du syndrome de l'intestin irritable, sont en augmentation. *"Ce syndrome concerne environ 5 % des personnes dans le monde. Nous répondons avec cette hausse de la production à l'augmentation des besoins sur de nouveaux territoires, notamment en Asie où nous sommes encore peu présents"*, indique Gauthier Singier, directeur du site.

L'essentiel des productions de Mayoly, qui a enregistré en 2024 un chiffre d'affaires de 580 millions (en hausse de 5 %) est réalisé en France, et plus de 50 % des ventes se font à l'étranger.

À Dammarie depuis 1909

Le laboratoire revendique son ancrage en France. *"Nous sommes présents à Dammarie-les-Lys depuis 1909. Il est important pour notre groupe de continuer à produire en France et de façon la plus vertueuse possible"*, ajoute le responsable qui souligne que *"l'ensemble des articles de conditionnement du produit (notice, étui…) sont sourcés dans une distance inférieure à 250 km autour du site".*

L'extension du site seine-et-marnais va s'accompagner de la création d'une quarantaine de postes, producteurs de ligne, techniciens de maintenance, cadres de production… aboutissant à un total de 250 salariés. *"Pour les postes moins qualifiés, nous recruterons d'abord un savoir-être et nous formerons ensuite les salariés"*, précise Gauthier Singier. Mayoly prévoit également d'investir 30 millions d'euros à horizon 2026 et 2027 sur des projets de production, d'innovation et de relocalisation en France.

A. T.

L'extension du site va s'accompagner de la création d'une quarantaine de postes, aboutissant à un total de 250 salariés

© Mayoly

"L'ensemble des articles de conditionnement du produit sont sourcés dans une distance inférieure à 250 km autour du site." Gauthier Singier, Mayoly.

93 - Nuisances sonores

700 logements de Seine-Saint-Denis équipés contre le bruit du CDG Express

Après les nombreuses protestations, plusieurs dispositifs seront installés pour protéger les riverains entre la gare de l'Est et l'aéroport

© CDG Express

Le programme prévoit d'isoler les façades et les fenêtres, voire de poser un mur antibruit, en fonction des situations.

L'arrivée du futur Charles-de-Gaulle Express, en mars 2027, devrait être adoucie pour les habitants de Seine-Saint-Denis. Après les nombreuses protestations concernant les nuisances sonores liées à cette nouvelle liaison entre Paris et l'aéroport Charles-de-Gaulle, un programme de protection antibruit va être lancé pour isoler les façades et les fenêtres, voire poser un mur antibruit, en fonction des situations, sur une trentaine de kilomètres de la ligne, en Seine-Saint-Denis et en Seine-et-Marne.

Le long du RER B

La préfecture d'Ile-de-France a annoncé, dans un courrier daté du 6 octobre, que 700 logements situés dans les communes traversées par la nouvelle ligne vont en bénéficier. Il s'agit essentiellement d'habitations situées le long du RER B, car le CDG Express empruntera ce réseau ferré dans le département. Un autre secteur est concerné, "le long du nouveau tronçon adjacent à la ligne à grande vitesse dans le département de Seine-et-Marne, où les logements sont toutefois plus éloignés", a précisé la préfecture de région, interrogée par le site d'information 'actuParis'.

Les élus locaux ont indiqué qu'ils resteraient vigilants concernant l'exécution du programme. En avril dernier, le maire de La Courneuve, Gilles Poux, avait évoqué la possibilité de bloquer les voies ferrées si rien n'était fait, jugeant insuffisants les aménagements alors prévus. Ce nouveau train, qui roulera à 140 km/h pour rejoindre l'aéroport en 20 minutes au départ de la gare de l'Est, produirait selon les estimations un bruit entre 95 et 105 décibels. Le seuil maximal fixé par l'OMS pour limiter les effets sur la santé est de 70 décibels.

A. T.

Ce nouveau train, qui roulera à 140 km/h pour rejoindre l'aéroport en 20 minutes, produirait un bruit entre 95 et 105 décibels

78 - Économie

Trois agglomérations des Yvelines font front commun pour l'industrie

Saint-Quentin-en-Yvelines, Versailles-Grand-Parc et Paris-Saclay s'unissent pour la phase 2 du dispositif national de réindustrialisation

© SIPA

Les trois acteurs réunissent à eux seuls six filières industrielles : aérospatiale et défense, mobilités, agri-agro, santé, numérique et énergie.

La communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines a décidé de s'allier avec ses homologues de Versailles-Grand-Parc et de Paris-Saclay pour participer à la phase 2 du programme national Territoires d'industrie. Copiloté par l'État et les collectivités, ce dispositif vise à soutenir les zones à fort potentiel productif et technologique.

Le territoire de ces trois acteurs regroupe plus de 800000 habitants, à cheval sur les Yvelines et l'Essonne, 40 % de la recherche publique francilienne et 40 % de la R&D industrielle en haute technologie. Ils concernent à eux trois six filières industrielles : l'aérospatiale-défense, avec par exemple le site principal d'Airbus Defence and Space à Élancourt, les mobilités, la santé, l'agri-agro avec le campus Agro Paris-Saclay ou encore les technologies numériques et l'énergie.

Soutenir 700 start-up

"Nous réunir nous permet d'allier nos compétences sur un territoire suffisamment vaste pour être pertinent, indique Alexandra Rosetti, vice-présidente déléguée au développement économique et à l'attractivité du territoire de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. *Ce programme va nous permettre de nous structurer. Un poste de chef de projet Territoires d'industrie va être créé pour la période 2025-2027. Un comité de pilotage, qui comprendra les représentants des trois agglomérations, des industriels et les services de l'État, sera chargé de valider les choix, les orientations du programme que nous soumettrons à l'État, et de faire le bilan des actions menées."*

Pour Paris-Saclay, qui rappelle le potentiel économique des trois territoires, en lien notamment avec le pôle d'innovation Paris-Saclay et le pôle d'activité de Courtaboeuf, "l'intérêt de la phase 2 est d'aller plus loin, en ciblant notamment les PME de plus de 100 salariés" qui "créent de l'emploi qualifié". L'enjeu est "d'amplifier la conversion de nos 700 start-up en PME-ETI viables, de renforcer notre capacité à attirer des talents", souligne la communauté d'agglomération, "et de continuer à adapter l'offre immobilière-foncière pour mieux répondre aux besoins nouveaux, en termes d'hybridité des locaux et de frugalité énergétique".

A. T.

Ces trois acteurs regroupent 40 % de la recherche publique francilienne et 40 % de la R&D industrielle en haute technologie

92 - Social

Dans les Hauts-de-Seine, frères et sœurs pourront être placés ensemble

La future Maison des fratries de Rueil-Malmaison pourra accueillir 25 enfants ou adolescents

© Freepik

Une Maison des fratries va ouvrir à Rueil-Malmaison, dans les Hauts-de-Seine, au printemps 2027. Quelque 25 frères et sœurs, âgés de 6 à 18 ans et placés à l'aide sociale à l'enfance, seront hébergés au sein de ce nouveau lieu de vie créé par le département. L'établissement, dont la première pierre a été posée le 27 novembre, comprendra cinq maisonnées disposant chacune de cinq chambres ainsi que des espaces collectifs variés, tels que des salles d'activités, un réfectoire, une aire de jeux un potager et un jardin.

Un accompagnement global

Cette ouverture, qui est prévue dans la stratégie départementale de protection de l'enfance 2022-2026, s'inscrit dans le cadre du principe de non-séparation des fratries réaffirmé par la loi Taquet de 2022. Les enfants bénéficieront également d'un accompagnement global : soutien à la scolarité, suivi médical et psychologique, l'accès à la culture, aux loisirs et au sport… Il sera assuré, selon le département, par 35 professionnels. L'investissement s'élève à 9 millions d'euros.

En plus de cet établissement, deux autres structures ouvriront au premier semestre 2027 : la Maison de l'avenir à Nanterre, destinée à l'accompagnement pluridimensionnel des adolescents confiés à l'aide sociale à l'enfance, et le nouvel institut médico-éducatif maison d'enfants à caractère social de Villeneuve-la-Garenne (IME-MECS), qui proposera un accueil individualisé pour les enfants nécessitant un accompagnement médico-éducatif renforcé.

A. T.

Le nouvel Economiste a été habilité pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2025 publicateur officiel de toutes annonces judiciaires et légales en matière de procédure civile et de commerce, ainsi que les actes de société, pour les départements de Paris (Arrêté préfectoral du 10/12/2024), des Yvelines (Arrêté préfectoral du 06/12/2024), de l'Essonne (Arrêté préfectoral 2024-PREF/DCSIPC/BRECI/1410 du 24/12/2024), des Hauts-de-Seine (Arrêté préfectoral CAB/SDCI N°2024-083 du 20/12/2024), de Seine-Saint-Denis (Arrêté préfectoral N°2024-4927 du 31/12/2024), du Val-de-Marne (Arrêté préfectoral N°2025/04432 du 24/12/2024)**Tarifs du caractères des annonces légales : 75 - Paris :** *0,237 € H.T.*, **78 - Yvelines :** *0,225 € H.T.*, **91 - Essonne :** *0,225 € H.T.*, **92 - Hauts-de-Seine :** *0,237 € H.T.*, **93 - Seine-Saint-Denis :** *0,237 € H.T.*, **94 - Val-de-Marne :** *0,237 € H.T.*

Paris

Rectificatif

Rectificatif à l'annonce parue le 29/11/2025 concernant la société : **MOOS**, il y avait lieu de lire MOSS

AL1225-249243

Constitution

Par acte SSP du 03/12/2025, il a été constitué une **EURL** dénommée :

PEPEES

Siège social : 3 rue de l'Asile Popincourt 75011 PARIS
Capital : 3.000 €
Objet : Exploitation d'un établissement de restauration, de boissons et d'alimentation générale, vente de produits alimentaires et non alimentaires, sur place, à emporter ou en ligne.
Gérante : Mme Perrine LAVAUD, 10 rue Saint Dominique 75007 PARIS
Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de PARIS

AL1225-248953

Par acte SSP du 20/11/2025, il a été constitué une **SASU** dénommée :

ABE IMMO

Siège social : 19 avenue de Versailles 75016 PARIS
Capital : 100 €
Objet : Le négoce de biens immobiliers, l'acquisition, la vente, l'administration par bail ou autrement de biens immobiliers et de parts de sociétés civiles immobilières qui seront apportés au cours de la vie sociale et acquis par elle la participation, par tous moyens, directement ou indirectement, à toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création d'entités nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de droits sociaux de société ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location gérance de tous fonds de commerce ou établissements; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités; et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe.
Président : Mme BESMA SIDIA, 48 avenue du Président Wilson 75116 PARIS
Admissions aux assemblées et droits de vote : Tout Actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.
Clauses d'agréments : Actions librement cessibles entre associés uniquement.
Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de PARIS

AL1225-249113

Modification

AVANTAGE AUTOMOBILES
SAS au capital de 1.000 €
Siège social : 75 avenue Laferriere
94000 CRETEIL
902 349 729 RCS CRETEIL

L'AGE en date du 01/11/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 1/3 rue d'Enghien 75010 PARIS. Président : M. Artyom CHILINGARYAN, 75 avenue Laferrière 94000 CRETEIL
- changer la dénomination sociale qui devient : **RENOVADA**
- étendre l'objet social aux activités : Maçonnerie et enduits, plomberie, électricité, chauffage, carrelage et faïence, peinture et finitions, revêtements de sols et de murs, menuiserie extérieure et intérieure, charpente et structure bois, cloisons et faux plafonds, rénovation tout corps d'état
Radiation au RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de PARIS

AL1225-248951

Clôture de Liquidation

JDMO
SARL au capital de 500 €
Siège social : 6 rue Notre-Dame de Lorette - 75009 PARIS
919 680 454 RCS PARIS

Le 30/11/2025, l'AGE a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur M. Jean Denis BARDOUX, 400 Impasse du Four à Pain 44117 SAINT-ANDRE-DES-EAUX de son mandat et constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du 30/11/2025. Radiation au RCS de PARIS

AL1225-249032

EQUINOXE CONSEIL
SARL au capital de 23.000 €
Siège : 55 boulevard Serurier 75019 PARIS
507 412 120 RCS PARIS

Par décision de l'AGE du 10/09/2025, il a été décidé d'approuver les comptes de liquidation, donné au liquidateur Mme Trunfio GUHL, 55 boulevard Serurier 75019 PARIS, quitus de sa gestion et décharge de son mandat et constaté la clôture de liquidation au 10/09/2025. Radiation au RCS de PARIS

AL1225-249167

Essonne

Modification

MY CAR
SASU au capital de 1.000 €
Siège social : 8 Place Colonel Fabien 92240 MALAKOFF
921 902 953 RCS NANTERRE

L'AGE du 01/09/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 11 rue des Erables 91100 CORBEIL-ESSONNES
- modifier l'objet social comme suit : Achat, vente et location des véhicules sans chauffeur
- nommer Président M. PETRU RUDENCO, 11 rue des Erables 91100 CORBEIL-ESSONNES en remplacement de M. TAHA FREAA
Radiation au RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS d'EVRY

AL1225-249153

TRANSBILBO
SASU au capital de 2.000 €
Siège social : 8 rue de la Roche Plate 91150 ETAMPES
983 621 764 RCS EVRY

L'AGE du 23/07/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 20 Chemin de la Carriere de Montfaucon 91150 ETAMPES
- porter le capital social à 8.000 €
Mention au RCS d'EVRY

AL1225-249235

Hauts-de-Seine

Modification

CPK
SAS au capital de 29.782.277,90 €
Siège social: 9 rue Maurice Mallet 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX
819 157 660 RCS NANTERRE

Aux termes des décisions unanimes des Associés en date du 31/10/2025, il a été constater la démission des membres du Comité de Surveillance de la Société, avec effet à compter de ce jour. Mention au RCS de NANTERRE

AL1225-248931

Clôture de Liquidation

ANGOLD.01
SAS au capital de 1.000 €
Siège : 15 avenue Gutenberg 92800 PUTEAUX
943 096 198 RCS NANTERRE

Par PV du 07/11/2025, les associés ont approuvé les comptes de clôture de liquidation arrêtés au 07/11/2025, donné quitus au liquidateur de sa gestion et constaté la clôture des opérations de liquidation, à compter du 07/11/2025. Radiation au RCS de NANTERRE

AL1225-249046

Seine-Saint-Denis

Constitution

Par acte SSP en date du 09/11/2025, il a été constitué une **SASU** dénommée:

ARIA GROUP

Siège social : 15 Impasse Edgar Quinet 93120 LA COURNEUVE
Capital : 1.000 €
Objet : La prise de participation, directe ou indirecte, dans toutes sociétés ou entreprises, commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières. La gestion de ces participations, ainsi que l'animation et la coordination des sociétés détenues. La prestation de services de gestion, d'administration, de conseil stratégique, juridique, financier, comptable, commercial, informatique et organisationnel auprès de ses filiales et participations. L'acquisition, la détention, la gestion et la cession de tous biens immobiliers, droits immobiliers, valeurs mobilières et titres financiers. L'octroi de toutes garanties, cautions, avances ou prêts à ses filiales ou sociétés liées
Président : M. ARKINSSAN Sivanesan, 15 Impasse Edgar Quinet 93120 LA COURNEUVE
Admission aux assemblées et droits de vote : Tout associé peut participer aux assemblées sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions.
Clauses d'agrément : La cession d'actions est libre tant que la société demeure unipersonnelle.
Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de BOBIGNY

AL1225-249131

Clôture de Liquidation

LE NOUVEAU SHANGHAI
SARL au capital de 8.000 €
Siège social : 205 rue de Paris 93100 MONTREUIL
509 061 800 RCS BOBIGNY

Le 31/10/2025, l'AGE a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur M. Jinghu LIN, 205 rue de Paris 93100 MONTREUIL de son mandat et constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/10/2025. Radiation au RCS de BOBIGNY

AL1225-249150

Val-de-Marne

Modification

GREEN CARS
SASU au capital de 1.000 €
Siège social : 8 rue Rene Cassin 91300 MASSY
909 974 354 RCS EVRY

L'AGE du 01/09/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 17 rue Lavoisier 94230 CACHAN
- nommer Président M. Soufiene TAYEB, 17 rue Lavoisier 94230 CACHAN en remplacement de M. Mohamed ABICHOU
Radiation au RCS d'EVRY et immatriculation au RCS de CRETEIL

AL1225-249154

Clôture de Liquidation

IMPACTAYMENT CONSEIL ET FORMATION
SAS au capital de 1.500 €
Siège social : 49 rue Clara Schumann 94440 VILLECRESNES
937 732 311 RCS CRETEIL

Le 30/11/2025, l'AGO a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur M. Jean De Dieu IBYAMATWARA, 101 avenue de Fromenteau 91600 SAVIGNY-SUR-ORGE de son mandat et constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du 30/11/2025. Radiation au RCS de CRETEIL

AL1225-249013

Transmission Universelle de Patrimoine

RL FASHION DEA
SAS au capital de 765.302 €
Siège social : 14 avenue du Général de Gaulle - 94160 SAINT-MANDE
809 828 650 RCS CRETEIL

Publication en application des articles R210-3 et R 210-9 du Code de commerce. La société est détenue par un nouvel associé unique. Ce changement n'a pas entrainé de modification statutaire. La dissolution de la société en application de l'article 1844-5, 3ème alinéa, du Code Civil a été décidé le 20/10/2025. Les détails de cette opération figureront dans une annonce à publier au Bulletin Officiel des Annonces Civiles et Commerciales à la diligence du Greffier

AL1225-249232

PRM Expert & Conseil

Adaptabilité,
disponibilité,
compétences
pluridisciplinaires

Pour une offre
globale
de services
aux entreprises

POUR
TOUTE
CRÉATION
D'ENTREPRISE,
25% DE REMISE
LA PREMIÈRE
ANNÉE
AVEC LE CODE
LNEP297

Tél. : 01 82 28 13 60
prmexpert.com

ANNONCES IMMOBILIÈRES

Bailleurs sociaux

ONV Groupe ActionLogement — BPCE SOLUTIONS IMMOBILIÈRES

A vendre appartements
CORBEIL ESSONNES (91)
Chemin de la Cavignon

Lot 15 - 0026C91-L005
Prix : 106 592 € (pkg et cave inclus)
3 pièces – 64.31 m² - 3ème étage
avec séjour, cuisine indépendante, 2 chambres, salle de bains, WC.
Possibilité parking aérien en sus à 5 000 € ou box à 8 000 € selon disponibilités. DPE C.
Montant estimé des dépenses d'énergie pour un usage standard :
entre 550 € et 800 €
(Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2021)
Charges mensuelles prévisionnelles : 240 €
Taxe foncière annuelle prévisionnelle : 1 730 €

Lot 304 - 0026C91-L058
Prix : 114 228 € (pkg et cave inclus)
4 pièces – 76 m² - RDC
avec séjour, cuisine indépendante, 3 chambres, salle de bains, WC.
Possibilité parking aérien en sus à 5 000 € ou box à 8 000 € selon disponibilités. DPE C.
Montant estimé des dépenses d'énergie pour un usage standard :
entre 650 € et 940 €
(Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2021)
Charges mensuelles prévisionnelles : 250 €
Taxe foncière annuelle prévisionnelle : 2 045 €

Copropriété de 376 lots
Pas de procédure en cours
Garantie de rachat et de relogement sous conditions.
Honoraires à la charge du vendeur.

BPCE Solutions immobilières
contact.bpce-immo@bpce.fr
Tél : 01.42.600.100 **(Appel non surtaxé, coût selon votre opérateur)**
MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT
Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur.
La priorité est donnée pendant un mois à compter de la dernière publicité légale à toute personne physique sous plafond de ressources de l'accession sociale (plafonds PLI Accession), parmi lesquelles sont prioritaires :
les locataires des bailleurs sociaux disposant d'un patrimoine dans le département, les gardiens d'immeubles employés par ces bailleurs.

Modalité de remise des offres : par mail, remise en main propre ou par tout autre moyen.
Offre et prix soumis à condition de ressources conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH.
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr.

Polylogis | LogiRep

À VENDRE

LOGNES (77185)
11 ALLEE DE LA FAISANDERIE

Appartement de type F2 de 52.23 m²
(référence : lot n°8)

Étage : 3/3
Annexe : Un box inclus
Classe énergie : D- 236 kWh ep/m².an
Charges trimestrielles prévisionnelles : 536 €
Copropriété de 52 logements, procédure en cours.

185 500 €
(hors frais de notaire)

Votre conseillère commerciale :
Mme LEFEBVRE
Lefebvre.m@polylogis.fr
07 57 14 21 07

Remise des offres d'achat après visite dans un délai de **1 mois** à partir du : 12/12/2025 par mail à l'adresse suivante : **lefebvre.m@polylogis.fr**

Les offres sont soumises à un classement par ordre de priorité conformément aux dispositions de la loi ELAN du 23/11/2018 et de son décret d'application du 15/11/2019 (L443-11 Alinéa III du CCH).
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

---

Immobilière du Moulin Vert

APPARTEMENT A VENDRE

ATHIS-MONS (91200)
125 AVENUE DU 18 AVRIL 1944

Prix de mise en vente : 155 640 €*

Référence Logement : 28A010502 – Lot copro n°19
LAMY propose à Athis-Mons (91200), dans un quartier dynamique et proches de toutes commodités, un appartement 4 pièces d'une superficie de 81,5m² Carrez situé au 5ème et dernier étage avec ascenseur, bénéficiant d'une belle vue sur l'Orge. Le logement est situé à 10 mins à pied du RER C et à 5 mins en Bus des gares de Athis-Mons et Juvisy.
Box inclus (Lot n°35)
Année de construction :1970
Copropriété de 57 lots principaux
Absence de procédure en cours
Quote-part annuelle des charges courantes prévisionnelles ANNEE N : 3 920 €
Estimation de la taxe foncière ANNEE N : 1 616€
DPE D 194 / GES D 42
Chauffage et production d'eau chaude :
Montant théorique des dépenses énergétique estimé entre 1 250 € et 1 740 € /an (prix moyen des énergies indexés au 01/01/2021, abonnement inclus)
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

Lamy
Monsieur VIOLA Sylvain
sviola@lamy-immobilier.fr
COORDONNEES : 07 62 45 02 11

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres * : AU PLUS TARD LE 12/01/2026

Modalités de remise des offres * : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen

** Honoraires d'agence à la charge du Vendeur et Frais de notaire en sus à la charge de l'Acquéreur*
*** Les délais de remise des offres, les priorités des candidatures et les conditions de ressources sont établis conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH*

1001vies habitat

À VENDRE
APPARTEMENT

AUBERGENVILLE (78410)
5 Allée des Glycines

Prix de vente : 107 000€ *

Référence logement : 5115080012

Appartement de 3 pièces d'une surface de 63,32 m² au 3ème étage sans ascenseur comprenant une entrée, un séjour avec balcon, une cuisine, un cellier, 2 chambres, une salle de bains et WC séparés.
Une cave en sous-sol et un parking extérieur complètent ce bien.

Copropriété de **1 489 lots principaux**
Absence de procédure en cours
Quote-part annuelle des charges courantes estimée à : **2 800€**
Estimation de la taxe foncière : **900€**
CLASSE ENERGIE - **DPE : D – 200 kWh/m²/an GES : C - 26 kWh/CO²/an**
Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage standard : **1 050€/an**
Chauffage et production d'eau chaude : **Collectif Gaz**
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site : www.georisques.gouv.fr

TRANS/ACTIF IMMOBILIER

CONTACT : Thomas MORCOS
07 88 69 20 92
thomas.morcos@transactif-immobilier.fr

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres * : Au plus tard 1 mois à compter de la date de parution de la dernière publicité légale soit le 11/01/2026

Modalités de remise des offres * : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen

*** Offre et prix soumis à condition de ressources**
Honoraires d'agence à la charge du Vendeur et Frais de notaire en sus à la charge de l'Acquéreur

**** Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH***

1001vies habitat

À VENDRE
APPARTEMENT

AUBERGENVILLE (78410)
26 Allée des Acacias

Prix de vente : 109 000€ *

Référence logement : 5115500036

Appartement de 3 pièces d'une surface de 63,04 m² au 3ème étage sans ascenseur comprenant une entrée, un séjour, une cuisine, un cellier, 2 chambres, une salle de bains et WC séparés.
Une cave en sous-sol.

Copropriété de **1 489 lots principaux**
Absence de procédure en cours
Quote-part annuelle des charges courantes estimée à : **2 800€**
Estimation de la taxe foncière : **850€**
CLASSE ENERGIE - **DPE : D – 239 kWh/m²/an**
Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage standard : **1 230€/an**
Chauffage et production d'eau chaude : **Collectif Gaz**
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site : www.georisques.gouv.fr

TRANS/ACTIF IMMOBILIER

CONTACT : Thomas MORCOS
07 88 69 20 92
thomas.morcos@transactif-immobilier.fr

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres * : Au plus tard 1 mois à compter de la date de parution de la dernière publicité légale soit le 11/01/2026

Modalités de remise des offres * : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen

*** Offre et prix soumis à condition de ressources**
Honoraires d'agence à la charge du Vendeur et Frais de notaire en sus à la charge de l'Acquéreur

**** Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH***

1001vies habitat

À VENDRE
APPARTEMENT

AUBERGENVILLE (78410)
19 rue des Sources

Prix de vente : 103 000€ *

Référence logement : 5115240026

Appartement de 4 pièces d'une surface de 67,64,55 m² au 3ème étage sans ascenseur comprenant une entrée, un séjour, une cuisine, un cellier, 3 chambres, une salle de bains et WC séparés.
Une cave en sous-sol.

Copropriété de **1 489 lots principaux**
Absence de procédure en cours
Quote-part annuelle des charges courantes estimée à : **2 800€**
Estimation de la taxe foncière : **850€**
CLASSE ENERGIE - **DPE : E – 317 kWh/m²/an**
Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage standard : **1 710€/an**
Chauffage et production d'eau chaude : **Collectif Gaz**
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site : www.georisques.gouv.fr

TRANS/ACTIF IMMOBILIER

CONTACT : Thomas MORCOS
07 88 69 20 92
thomas.morcos@transactif-immobilier.fr

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres * : Au plus tard 1 mois à compter de la date de parution de la dernière publicité légale soit le 11/01/2026

Modalités de remise des offres * : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen

*** Offre et prix soumis à condition de ressources**
Honoraires d'agence à la charge du Vendeur et Frais de notaire en sus à la charge de l'Acquéreur

**** Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH***

3F Seine-et-Marne Groupe ActionLogement

À VENDRE
APPARTEMENT

COULOMMIERS (77120)
6 Allée des Roses

Prix de vente : 119 622 €

Référence ESI : 8174L-0042

Au 3ème étage sans ascenseur, UN APPARTEMENT de 3 pièces d'une superficie de 67,3 m² comprenant : Entrée, séjour, deux chambres, cuisine, salle de bains, WC, rangement, dégagement, balcon.

Un emplacement de stationnement extérieur est rattaché à ce lot.

Copropriété de **150** lots principaux
Absence de procédure en cours
Quote-part annuelle des charges courantes prévisionnelles **2024** : **1 900 €**
Estimation de la taxe foncière **2023** : **1 100 €**
DPE : **En cours**
Chauffage et production d'eau chaude : **Collectif Gaz**

TRANS/ACTIF IMMOBILIER

Julie ASSOUS
julie.assous@transactif-immobilier.fr
COORDONNEES : 06 80 73 87 85

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres * : Au plus tard 1 mois à compter de la date de parution de la dernière publicité légale

Modalités de remise des offres * : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen

*** Offre et prix soumis à condition de ressources**
Honoraires d'agence à la charge du Vendeur et Frais de notaire en sus à la charge de l'Acquéreur

**** Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH***

ONV Groupe ActionLogement

VEND à CAPPELLE LA GRANDE (59180)

Copropriété de 66 lots (dont 32 logements) sans procédure en cours
Prix hors parking – Possibilité d'acquérir un parking en sus (selon disponibilité)
Prix du parking : + 3 000 € - Prix du garage : + 5 000 €
Honoraires à la charge du vendeur

172 avenue du General de Gaulle
Un appartement T2 de 63,30 m² au 3e étage
Réf. 0195C59-L013 – Lot n°114 - Classe énergie : D (171 KWh/m².an) - Classe climat : D (34 kgCO2/m².an) - Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 1 060 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris) - Charges de copropriété estimées à 1 284 €/an.
Prix : 78 998 €

176 avenue du General de Gaulle
Un appartement T2 de 63,70 m² au 2e étage
Réf. 0195C59-L021 – Lot n°126 - Classe énergie : C (147 KWh/m².an) - Classe climat : C (28 kgCO2/m².an) - Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 945 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris) - Charges de copropriété estimées à 1 284 €/an.
Prix : 86 122 €

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
benjamin.jet@quadral.fr – 06.82.32.48.19

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques (www.georisques.gouv.fr). Vente uniquement réservé a la résidence principale. Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

---

ONV Groupe ActionLogement

VEND à TOULOUSE (31200)

Copropriété de 169 lots (dont 70 logements) sans procédure en cours
Possibilité d'acquérir un parking en sus (selon disponibilité)
Prix du garage boxé en sous-sol : + 6 500 €
Prix du parking aérien : + 2 500 €
Honoraires à la charge du vendeur

44 avenue Maurice Bourgès-Maunoury
Un appartement T3 de 62,90 m² au 4e étage
Réf. 0100C31-L038 – Lot n°67 - Classe énergie : C (125 KWh/m².an) - Classe climat : A (3 kgCO2/m².an) - Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 811 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris) - Charges de copropriété estimées à 1 258 €/an - **Prix : 128 316 €**

2 rue Bertran
Un appartement T3 de 62,10 m² au rez-de-chaussée
Réf. 0100C31-L050 – Lot n°3 - Classe énergie : C (130 KWh/m².an) - Classe climat : A (3 kgCO2/m².an) - Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 836 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris) - Charges de copropriété estimées à 1 233 €/an - **Prix : 122 337 €**

Un appartement T5 de 94,70 m² au 2e étage
Réf. 0100C31-L062 – Lot n°32 - Classe énergie : C (126 KWh/m².an) - Classe climat : A (3 kgCO2/m².an) - Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 1 180 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris) - Charges de copropriété estimées à 1 855 €/an - **Prix : 180 048 €**

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
nicolas.jimbergues@quadral.fr – 06.88.12.66.40

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques (www.georisques.gouv.fr). Vente uniquement réservé a la résidence principale. Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

Publiez vos annonces légales
au prix le plus bas dans toute la France

www.lenouveleconomiste.fr
annonces@nouveleconomiste.fr
Tél. : 01 77 444 117

ONV Groupe ActionLogement — BPCE SOLUTIONS IMMOBILIÈRES

A vendre appartements
VIRY CHATILLON (91)
Av. Marc Sangnier

Lot 68 - 0023C91-L068
Prix : 110 630 € (Cave incluse)
3 pièces – 46 m² - 3ème étage (ascenseur)
avec séjour, cuisine indépendante, 2 chambres, salle de bains, WC.
Possibilité parking en sus à 6 000 € selon disponibilités. DPE D.
Montant estimé des dépenses d'énergie pour un usage standard : entre 480 et 710 €
(Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2021)
Charges mensuelles prévisionnelles : 205 €
Taxe foncière annuelle prévisionnelle : 941 €

Copropriété de 200 lots
Pas de procédure en cours
Garantie de rachat et de relogement sous conditions.
Honoraires à la charge du vendeur..

BPCE Solutions immobilières
contact.bpce-immo@bpce.fr
Tél : 01.42.600.100 (Appel non surtaxé, coût selon votre opérateur)
MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT
Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet et contactant le commercialisateur.
La priorité est donnée pendant un mois à compter de la dernière publicité légale à toute personne physique sous plafond de ressources de l'accession sociale (plafonds PLI Accession), parmi lesquelles sont prioritaires :
les locataires des bailleurs sociaux disposant d'un patrimoine dans le département, les gardiens d'immeubles employés par ces bailleurs.
Modalité de remise des offres : par mail, remise en main propre ou par tout autre moyen.
Offre et prix soumis à condition de ressources conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH.
Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr.

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 114 253 €

Référence : 0092C92-L002 - LOT 2

Au rez-de-chaussée, à droite dans le hall, porte numéro 2, un appartement de type studio d'une surface de 19,93 m² Loi Carrez comprenant : un séjour avec coin cuisine, une salle de bains avec W.C.
DPE : E – 336 kWh/m²/an / E – 68 kgCO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 1 610 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA-GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 123 512 €

Référence : 0092C92-L004 - LOT 4

Au 1er étage, escalier A et ascenseur A, à gauche, porte numéro 4, un appartement de type studio d'une surface de 21,11 m² Loi Carrez comprenant : un séjour avec coin cuisine, une salle de bains avec W.C.
DPE : D – 267 kWh/m²/an / D – 52 kgCO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 1 765 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA-GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 134 966 €

Référence : 0092C92-L014 - LOT 14

Au 2ème étage avec ascenseur, escalier A et ascenseur A, à droite et gauche, porte numéro 14, un appartement de 2 pièces d'une surface de 23,23 m² Loi Carrez comprenant : un séjour avec coin cuisine, une chambre, et une salle de bain avec W.C.

DPE : E – 318 kWh/m²/an / E – 64 kgCO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 1 935 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA-GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 133 804 €

Référence : 0092C92-L015 – LOT 15

Au 2ème étage avec ascenseur, escalier A et ascenseur A, à droite et droite, porte numéro 15, un appartement de 2 pièces d'une surface de 23,03 m² comprenant : un séjour avec coin cuisine, une chambre, une salle de bains avec W.C.

DPE : E – 318 kWh/m²/an / E – 64 kgCO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 1 950 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA-GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 155 766 €

Référence : 0092C92-L016 – LOT 16

Au 2ème étage avec ascenseur, escalier A et ascenseur A, à droite et droite, porte numéro 16, un appartement de 2 pièces d'une surface de 26,81 m² Loi Carrez comprenant : une entrée, un séjour avec coin cuisine, une chambre, une salle de bains avec W.C.

DPE : D – 255 kWh/m²/an / D – 50 kg CO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 2 390 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA-GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 144 955 €

Référence : 0092C92-L029 – LOT 029

Au 4ème étage avec ascenseur, escalier A et ascenseur A, à droite et droite, porte numéro 29, un appartement de 2 pièces d'une surface de 24,46 m² Loi Carrez comprenant : une entrée, un séjour avec coin cuisine, une chambre, une salle de bains avec W.C.

DPE : E – 281 kWh/m²/an / E – 56 kgCO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 2 030 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

ONV Groupe ActionLogement

CLICHY-LA-GARENNE (92110)
3-5 rue Henri Barbusse

Prix de l'appartement : 137 447 €

Référence : 0092C92-L032 – LOT 32

Au 5ème étage avec ascenseur, escalier A et ascenseur A, à droite et gauche, porte numéro 32, un appartement de 2 pièces d'une surface de 23,08 m² Loi Carrez comprenant : un séjour avec coin cuisine, une chambre avec balcon, une salle de bains avec W.C.

DPE : E – 349 kWh/m²/an / E – 70 kgCO2/m²/an
Chauffage et production d'eau chaude : collectif
Charges annuelles prévisionnelles : 1 935 €

Possibilité d'acquérir en plus une petite cave au prix de 1 500 € et une grande cave au prix de 2 500 € (selon disponibilités)

esset

Rislane EL AMARTI
Esset Valorisation
rislane.elamarti@esset-valorisation.com
COORDONNÉES : 07 63 30 22 46

MODALITÉS DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT

Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur

Délais de remise des offres : 1 mois à compter de la dernière publicité légale
Modalités de remise des offres : Par courriel, remise en main propre ou par tout autre moyen
conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

Domial Groupe ActionLogement

VEND à MASEVAUX NIEDERBRUCK (68290)

13 LOTISSEMENT LES LIBELLULES
Réf. 004423

Une maison T5 de 136 m². Garage

Logement à consommation énergétique excessive : classe G
Classe énergie G 452KWh/m².an - Classe climat F 99kgCO2/m².an. Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage habituel : entre 3420 € et 4670 €. Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2021 (abonnements compris)

Prix : 123 710 €
Prix stationnement inclus.
Honoraires A charge vendeur.

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
Carole.BANNWARTH@quadral.fr 06.71.72.48.97

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques (www.georisques. gouv.fr). Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

ONV Groupe ActionLogement

VEND à LE PORTEL (62480)

11 boulevard d'Arras
Réf. 0198C62-L003 Lot n° 13

Un appartement T3 de 61,90 m² au 1er étage

Classe énergie : C (107 KWh/m².an) - Classe climat : C (19 kgCO2/m².an). Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 755 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris). Copropriété de 84 lots (dont 45 logements) sans procédure en cours. Charges de copropriété estimées à 864 €/an.

Prix : 85 855 €
Possibilité d'acquérir une cave en sus : + 200 €
(selon disponibilité)
Honoraires à la charge du vendeur

Contact : QUADRAL TRANSACTIONS
Benjamin.JET@quadral.fr 06.82.32.48.19

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques (www.georisques. gouv.fr). Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

ONV Groupe ActionLogement

VEND au HAVRE (76620)

11 allée de Belfort
Réf. 0099C76-L067 – Lot n°104

Un appartement T3 de 68,10 m² au 1er étage

Classe énergie : C (127 KWh/m².an) - Classe climat : C (25 kgCO2/m².an). Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 866 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2021, abonnements compris). Copropriété de 233 lots (dont 102 logements) sans procédure en cours. Charges de copropriété estimées à 835 €/an.

Prix : 103 200 €
Prix hors parking - Possibilité d'acquérir un stationnement en sus (selon disponibilité)
Prix du garage simple : + 10 000 € - Prix du garage double : + 12 000 € - Prix du parking : + 7 500 €.
Honoraires à la charge du vendeur

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
florence.beurlion@quadral.fr – 07.86.24.87.01

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques (www.georisques. gouv.fr). Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

ONV Groupe ActionLogement

VEND à HOURTIN (33990)

21 rue du General de Gaulle
Réf. 0010C33-L046 – Lot n°0042

Un appartement T4 de 73,20 m² au 2e étage avec parking extérieur

Classe énergie : D (211 KWh/m².an) - Classe climat : C (29 kgCO2/m².an). Montant des dépenses d'énergie pour un usage habituel estimé à 1 770 €/an (prix moyens des énergies indexés au 01/01/2023, abonnements compris). Copropriété de 152 lots (dont 72 logements) sans procédure en cours. Charges de copropriété estimées à 2 588 €/an.

Prix : 80 117 €
(prix parking inclus)
Honoraires à la charge du vendeur

Contact : QUADRAL TRANSACTIONS
pascal.pomies@quadral.fr – 06.86.97.69.92

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques (www.georisques. gouv.fr). Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

3F Normandie Groupe ActionLogement

VEND au HAVRE (76620)

9 ALLEE HENRI VAUSSARD
Réf. 7043L0035 Lot n° 1222

Un Appartement T3 de 69m² avec une cave. Etage : 2

Classe énergie C 138KWh/m².an - Classe climat C 17kgCO2/m².an. Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage habituel : 1200 €. Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2023 (abonnements compris).
Copropriété de 202 lots (dont 83 logements). Procédure en cours : Non. Charges de copropriété estimées à 2012€/an.

Prix : 76 190 €
Honoraires à la charge du vendeur.

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
Julien.LECONTE@quadral.fr 06.07.12.14.65

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT
Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur
Délais de remise des offres prioritaires** : 1 mois à compter de la parution de cette annonce.
Modalité de remise des offres** : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen
***Offre et prix soumis à condition de ressources**
****Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH**

Immobilière 3F Groupe ActionLogement

VEND à CHATILLON (92320)

53 RUE LUCIEN SAMPAIX
T731L-3076 - Lot n° 76

Un appartement T3 de 71.4m² avec une place en sous-sol. Etage : Dernier étage.

Classe énergie E 296KWh/m².an - Classe climat E 61kgCO2/m².an. Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage habituel : 2590 €. Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2023 (abonnements compris).
Copropriété de 76 lots. Procédure en cours : Non. Charges de copropriété estimées à 2306€/an.

Prix : 307 830 €
Prix stationnement inclus
Honoraires à la charge du vendeur.

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
Nathalie.PUDLICKI@quadral.fr 06.48.42.68.54

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT,
Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur
Délais de remise des offres prioritaires** : 1 mois à compter de la parution de cette annonce.
Modalité de remise des offres** : Par mail, remise en mains propres ou par tout autre moyen
***Offre et prix soumis à condition de ressources**
****Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH**

3F Grand Est Groupe ActionLogement

VEND à COLMAR (68000)

18 RUE D'ALSPACH
Réf. A546L-0322 Lot n° 207

Un Appartement T3 de 57.86m². Etage : 2 avec une cave

Classe énergie C 118KWh/m².an - Classe climat C 22kgCO2/m².an. Montant estimé des dépenses annuelles d'énergie pour un usage habituel : entre 760€ et 1070 €. Prix moyens des énergies indexés au 1er janvier 2021 (abonnements compris).
Copropriété de 102 lots (dont 36 logements). Procédure en cours : Non. Charges de copropriété estimées à 1270€/an.

Prix : 117 000 €
Possibilité d'acquérir une place de parking au prix de 5 750€ en sus. Prix hors stationnement.
Honoraires à la charge du vendeur

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
Carole.BANNWARTH@quadral.fr - 06.71.72.48.97

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr

MODALITES DE VISITES ET DE REMISE DES OFFRES D'ACHAT
Visites sur rendez-vous, renseignements et dépôt des candidatures avec dossier complet en contactant le commercialisateur
Délais de remise des offres prioritaires** : 1 mois à compter de la parution de cette annonce.
Modalité de remise des offres** : Par mail, remise en main propre ou par tout autre moyen
***Offre et prix soumis à condition de ressources**
****Conformément aux dispositions de l'article L443-11 et suivants du CCH**

1001vies habitat

VEND à ERAGNY SUR OISE (95610)

6 rue de la Danne Pourpre
Réf. 1219010009 – Lot n°1015

Un appartement T4 de 86,25 m² au 2e étage avec box en sous-sol

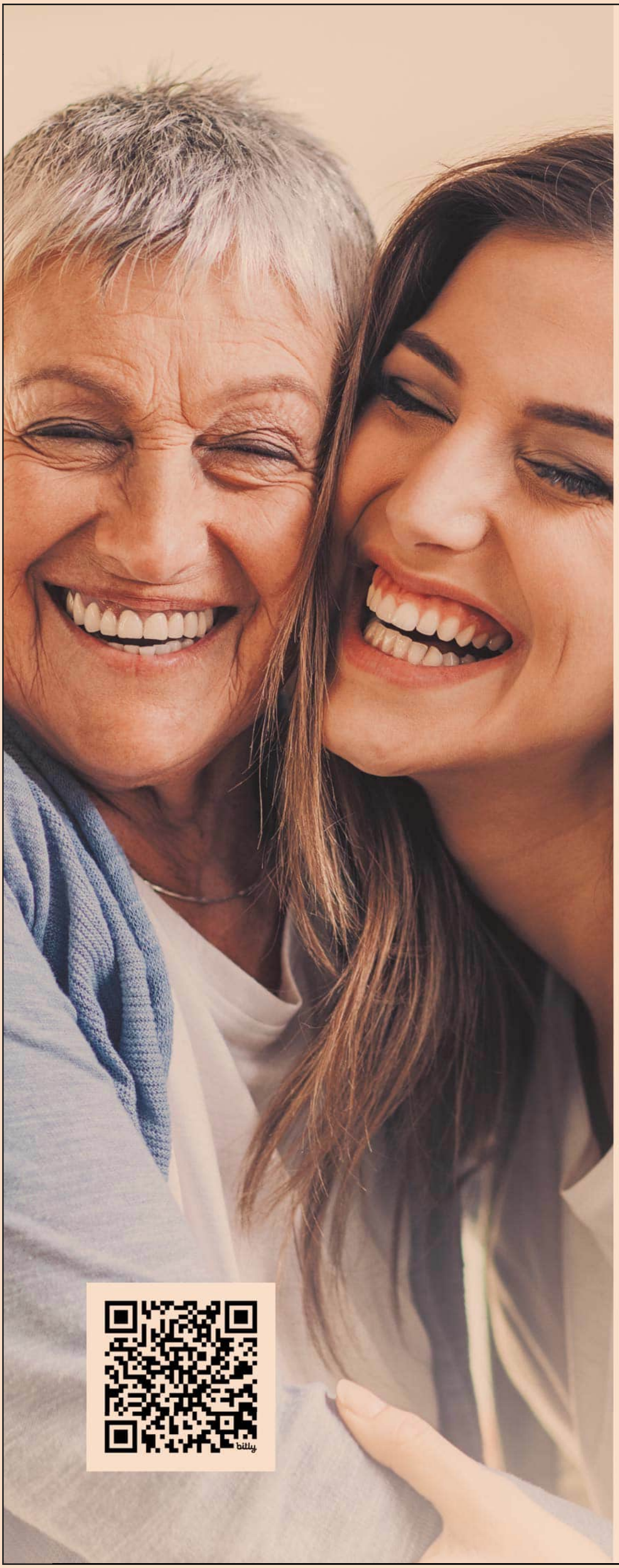
Classe énergie : D (242 kWh/m2.an) – Classe climat : D (49 kg CO2/m2.an). Montant des dépenses énergétiques estimé à 1 870 €/an (prix moyen des énergies indexé au 01/01/2021, abonnement compris). Copropriété de 177 lots (dont 60 logements) sans procédure en cours.
Charges de copropriété estimées à 2 565 €/an.

Prix : 176 000 €
Honoraires à la charge du vendeur

Contact QUADRAL TRANSACTIONS
michel.jalta@quadral.fr – 06.17.71.41.88

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le site Géorisques : www.georisques.gouv.fr. Sous réserve de priorité conformément aux dispositions de l'article L443-11 du CCH relatif aux ventes de logements sociaux. Visite sur rendez-vous. Remise des offres d'achat au plus tard 1 mois à compter de la parution de cette annonce, par e-mail et selon les dispositions consultables sur https://www.quadral.fr/pub-vacants

Une annonce immobilière à publier ?
Contactez notre partenaire Emmanuel DAMBLANT - ANNONCE PRESSE
16 Rue Mollien 92100 BOULOGNE - Tél. : 01 71 17 61 67 - annonce@annoncepresse.fr



FONDATION ALZHEIMER

ENSEMBLE, DONNONS UN FUTUR À NOTRE MÉMOIRE.

La maladie d'Alzheimer touche plus d'un million de personnes en France. Derrière chaque diagnostic, il y a une histoire, une famille, des espoirs.

Chaque jour, les chercheurs que nous finançons avancent pour mieux comprendre la maladie, améliorer le diagnostic précoce et développer des traitements capables d'en ralentir la progression.

Votre générosité, ponctuelle ou mensuelle, nous donne la force d'accélérer ces découvertes. Vous pouvez réellement faire la différence.

Faites un don avant le 31 décembre 2025 pour bénéficier d'une réduction d'impôt. **100% de votre don est reversé aux chercheurs.** Rendez-vous sur :

www.fondation-alzheimer.org

Don en Confiance — VOTRE DON, NOTRE ENGAGEMENT

France générosités

Fondation Alzheimer, 101 rue de Tolbiac - 75013 Paris
Premier financeur non-gouvernemental de la recherche française sur les maladies neurocognitives dont la maladie d'Alzheimer